

# HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

## OPINNÄYTETYÖ

### **Sisäinen viestintä kansainvälisessä tuotannossa**

Case: Turku 2011 Kulttuuripääkaupungin avajaisten pääesitys

*Kristiina Koskinen*

Kulttuurituotannon koulutusohjelma (240 op)

Arvioitavaksi jättämisaika 05/2011

# HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Kulttuurituotannon koulutusohjelma

### TIIVISTELMÄ

<b>Työn tekijä</b> Kristiina Koskinen	<b>Sivumäärä</b> 50
<b>Työn nimi</b> Sisäinen viestintä kansainvälisessä tuotannossa – Case: Turku 2011 Kulttuuripääkaupungin avajaisten pääesitys	
<b>Ohjaavat opettajat</b> Minna Hautio, Sirkku Anttonen	
<b>Työn tilaaja</b> Turku 2011 -säätiö, Jukka Saukkolin	
<b>Tiivistelmä</b> <p>Turku on vuonna 2011 Euroopan kulttuuripääkaupunki yhdessä Tallinnan kanssa. Kolmipäiväisen avajaisviikonlopun suurimpana yksittäisenä tapahtumana nähtiin englantilaisen Walk the Plank –ryhmän ja noin 2000 turkulaisen rakentama esitys ”Tällä puolen, tuolla puolen”. Toimin avajaisten päätapahtumassa Suomen tuotantopäällikkönä (eng. Local Production Manager) Walk the Plankin alaisena. Avajaisesitys on suurin produktio, mitä Turussa on koskaan toteutettu, ja siksi sen osa-alueen analysoiminen on hyödyllistä kulttuurialalle. Viestintä kahden valtion ja varsinkin kahden eri kulttuurin välillä oli mielenkiintoinen haaste, joka oli tapahtuman onnistumiseksi elintärkeää suorittaa hyvin.</p> <p>Opinnäytetyö keskittyy sisäiseen viestintään. Tarkoituksena oli tutkia, millaiset tuotannossa käytetyt viestintämenetelmät olivat onnistuneita, ja mitkä eivät. Toinen tavoite oli tutkia millaisia seikkoja on otettava huomioon suuren tuotannon sisäisen viestinnän suunnittelussa ja toteutuksessa, ja mikä on johtajan rooli. Pääaineistona on käytetty omaa kokemusta, ja pohdinnan tueksi on nojattu olemassa olevaan teoriaan, työryhmän jäsenille tehtyihin haastatteluihin sekä opinnäytetyöpäiväkirjaan.</p> <p>Työ alkaa kuvaamalla yhteistyön opinnäytetyön toimeksiantajan Turku 2011 -säätiön ja Walk the Plankin välillä. Sitten se käsittelee sisäisen viestinnän teoriaa ja strategioita, johtajan roolia siinä, sen merkitystä työyhteisössä, sekä kuvaa ja analysoi tuotannossa käytettyjä menetelmiä.</p> <p>Suuren tuotannon viestinnässä on otettava huomioon kielen ja kulttuurin vaikutus sekä niiden tuomat uhat. Ihminen ei toimi täydellä teholla ilman todellista motivaatiota, ja jäsenen sitouttaminen yhteiseen tavoitteeseen vaikuttaa ympäristöön ja toteutukseen. Johtajalla on suuri merkitys oppimisprosessien ja hyvien tulosten olosuhteiden luomisessa. Viestintä avajaisesityksessä oli pääosin onnistunutta ja työryhmä oli motivoitunut, mitkä ovat suurimpia syitä tuotannon onnistumiseen. Tulokset ovat mielenkiintoisia ja hyödyllisiä sovellettavuudeltaan tapahtumatuotannon alalle sekä pienemmissä että suuremmissa tuotannoissa.</p>	
<b>Asiasanat</b> <p>viestintä, kansainvälisyys, tapahtumatuotanto, johtajuus</p>	

**HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**  
**Degree Programme in Cultural Management**

**ABSTRACT**

<b>Author</b> Kristiina Koskinen	<b>Number of Pages</b> 50
<b>Title</b> Internal Communication in an International Production – Case: Turku 2011 Capital of Culture Opening Show	
<b>Supervisors</b> Minna Hautio, Sirkku Anttonen	
<b>Subscriber</b> Turku 2011 Foundation, Jukka Saukkolin	
<p><b>Abstract</b></p> <p>Turku is the European Capital of Culture in 2011 together with Tallinn. The single biggest event of the tri-days opening weekend was a show called “This Side, the Other Side”, built by an English group Walk the Plank together with approximately 2000 locals. The author of the study worked in the main event as the Local Production Manager for Walk the Plank. Communication between the two countries and especially between the two cultures was a challenge which was crucial to be carried out successfully for the event to succeed.</p> <p>This thesis concentrates internal communication. The purpose was to study which communication methods were successful in the production and which were not. Another aim was to study what kind of matters should be considered in the internal communication of a team in a large-scaled production and what the role of the leader is. The main material was the author’s experience, drawing on existing theories of communication, on interviews with team members and on a thesis diary.</p> <p>The thesis begins by describing the cooperation between the subscriber of the thesis Turku 2011 Foundation and the performing group Walk the Plank. It then goes through the theory and strategies of communication, the leader’s role in it, and its effect on working community. The study also describes and analyzes methods used in the production.</p> <p>In the communication of a large scaled production, one has to consider the effect of language and culture and the possible problems these might create. No-one will work in full power without a true motivation; and the engagement of team members to a common goal affects both the environment and the execution. A leader has great value in creating an atmosphere where learning processes and good results occur. Communication on the Opening Show was mainly successful and the team was motivated. These are the main reasons for the success of the production.</p>	
<p><b>Keywords</b></p> <p>communication, internationality, event production, leadership</p>	

## **SISÄLLYS**

1 JOHDANTO	5
2 CASE: ”TÄLLÄ PUOLEN, TUOLLA PUOLEN”	7
2.1 Turun kulttuuripääkaupunkivuosi 2011 ja avajaisesitys	7
2.2 Tuotannon organisaatio	9
2.3 Tuotantoprosessi	11
4 VIESTINNÄN SUUNNITTELU	17
4.1 Strategia ja suunnittelu	17
4.2 Vastuu	20
5 JOHTAMISEN ROOLI SISÄISESSÄ VIESTINNÄSSÄ	24
5.1 Arvot ja kulttuuri	24
5.2 Vuorovaikutus	26
5.3 Haasteet	28
6 SISÄISEN VIESTINNÄN MERKITYS TYÖYHTEISÖSSÄ	32
6.1 Motivaatio	32
6.2 Yhteinen tavoite	34
6.3 Viestintäilmasto	36
7 SISÄISEN VIESTINNÄN MENETELMÄT	40
7.1 Aika ja tiedon määrä	40
7.2 Kysely ja kuuntelu	44
8 YHTEENVETO	47
LÄHTEET	49

## 1 JOHDANTO

Turku on vuonna 2011 Euroopan kulttuuripääkaupunki yhdessä Tallinnan kanssa. Kolmipäiväisen avajaisviikonlopun päätapahtumana nähtiin englantilaisen Walk the Plankin ja noin 2000 turkulaisen rakentama esitys ”Täällä puolen, tuolla puolen”, joka toteutettiin kaikille avoimena merikeskus Forum Mariniumin edustalla molemmin puolin Aurajoen rantaa sekä joen yllä. Toimin tuotannossa Suomen tuotantopäällikkönä (eng. Local Production Manager) Walk the Plankin alaisena. Työryhmän sisällä oli kahta eri äidinkieltä ja kahta eri kulttuuria, mikä lisäsi tulkinnan mahdollisuutta sekä vaati erityistarkkuutta sanavalinnoissa ja pienempienkin yksityiskohtien selittämisessä. Työryhmän sisäinen viestintä oli ajoittain hidasta, ja se vaati erityistä huolellisuutta sekä kärsivällisyyttä tuotannon suuruuden sekä kahden käytetyn kielen vuoksi. Tammikuussa tapahtunut konkreettinen työ vaati samasta syystä suurelta työryhmältä valtavasti fyysistä ja henkistä jaksamista. Jäsenten sitoutumisen ja motivaation ylläpito oli erittäin tärkeää. Yhteisen tavoitteen oli oltava selkeä ja jatkuvasti etusijalla.

Opinnäytetyöni keskittyy tapaustutkimuksena analysoimaan kyseiselle tuotannolle oleellisia menetelmiä ja käytäntöjä siltä ajanjaksolta, jolloin itse olin mukana toteutuksessa. Työ ei toimi sellaisenaan viestinnän oppaana kansainväliseen projektiin, sillä jokaisen tuotannon ja yhteisön tulee aina punnita itselleen sopivat menetelmät toteuttaa sisäinen viestintä onnistuneesti. Tapahtuma oli kuitenkin yksi suurimmista mitä Suomessa on koskaan toteutettu, ja vapaaehtoisten määrä oli valtava, ja siksi sen osa-alueen tutkiminen on hyödyllistä tapahtumatuotannon tekijöille. Tässä työssä käsittelemäni työryhmän käyttämien menetelmien analysointi ja pohdinta on eduksi paljon pienempääkin tuotantoa järjestäville tahoille sekä myös muille toimialoille. Sisäisen viestinnän toimivuus vaikuttaa työilmapiiriin, joka taas vaikuttaa jäsenten mieli-alaan ja sitä kautta työtehoon. Tästä syystä sekä lukuisien tutkimuksien perusteella viestintä on nykyään entistä enemmän syvällisen tarkastelun arvoinen osa organisaatioissa. En kuitenkaan käsittele työssäni ulkoista viestintää, sillä sen hallinta ei kuulunut kyseisessä tuotannossa vastuualueeseeni, enkä siten voinut siihen vaikuttaa.

Opinnäytetyöni toisessa luvussa kuvaan tutkimani tapauksen, sen organisaation, oman toimenkuvani sekä tapahtuman prosessin ajallisesti ja tuotannollisesti. Kolmannessa luvussa käsittelen sisäistä viestintää, sen merkitystä työyhteisössä, strategioita ja suunnittelun tärkeyttä sekä johtamisen suhdetta viestintään. Sen jälkeen esittelen ja analysoin projektissa kahden kulttuurin asettamia olosuhteita, käytettyjä viestintämenetelmiä, haasteita, ongelmia ja onnistumisia sekä niihin vaikuttaneita seikkoja. Aineistona työssä toimivat prosessin aikana pitämäni opinnäytetyöpäiväkirja, kirjallinen lähdeaineisto viestinnästä ja johtajuudesta sekä lomakkein ja haastatteluin saadut palautteet ja keskustelut työryhmän muilta jäseniltä. Käytän vahvasti hyväkseni kulttuurituottajan ammattitaitoani sekä asemaani tuotantopäällikkönä pohiessani projektin sisäistä viestintää.

Yhtenä koko tuotannon suurimpana haasteena oli saada viestintä onnistumaan suuressa, kaksikielisessä ja -kulttuurisessa tuotannossa, jossa johtava työryhmä toimi toisesta valtiosta lähinnä vain internetin välityksellä. Kuvaan ja analysoin käytettyjä menetelmiä. Mitä teimme onnistuneesti tai epäonnistuneesti ja mitä olisimme voineet tehdä toisin? Mitä seikkoja on otettava huomioon suuren tuotannon työryhmän viestinnässä, ja millainen on johtajan rooli? Vaikka saatetaan kuvitella, että ”oikein” viestimällä asiat menevät suunnitellusti, todellisuudessa tieto helposti suodattuu, supistuu ja muuttuu tiedonvälittäjästä riippuen. Yhteisön sisäinen kulttuuri heijastuu myös ympäristöönsä – toteutuksiin ja tuloksiin.

## 2 CASE: ”TÄLLÄ PUOLEN, TUOLLA PUOLEN”

”Avajaisesitys on paljon enemmän kuin speaktaakkeli, jossa on iletulitteita ja temppuja – sisällöllisesti esitys on yksi puheenvuoro rakkaudesta, ajasta ja Turusta – siitä että meidän kaikkien läpi virtaa jonkinlainen Aurajoki.”

- Emma Puikkonen, 2011

### 2.1 Turun kulttuuripääkaupunkivuosi 2011 ja avajaisesitys

Euroopan kulttuuripääkaupunkien (European Capitals of Culture, ECOC) valitsemi-  
nen perustuu Euroopan yhteisön perustamissopimuksen artiklaan 151. Alun perin  
nimike perustettiin vuosiksi 1985-2004, mutta sitä päätettiin myöhemmin jatkaa aina-  
kin vuoteen 2019 saakka. Viimeisinä vuosina kulttuuripääkaupungeja on EU:n itäisen  
laajentumisen vuoksi valittu kaksi, toinen vanhasta ja toinen uudesta jäsenmaasta.  
Niitä rahoitetaan Euroopan unionin Kulttuuri-ohjelmasta. Tavoitteena on korostaa Eu-  
roopan moninaisuutta ja lisätä kulttuurivaihtoa. Monissa valituissa kaupungeissa on  
huomattu merkittäviä muutoksia myös jälkeen päin mm. matkailussa, yhteistyössä ja  
kulttuurissa. Kulttuuripääkaupunki muodostaa itselleen vuodeksi kaupungin omaa  
historiaa ja kulttuuriperintöä kuvaavan ohjelman. Keskeisenä ajatuksena on myös,  
että vuoden kulttuuripääkaupunkivuoden tapahtumiin osallistuu kulttuurialan tekijöitä  
muistakin Euroopan maista. (Cimo 2011; Euroopan parlamentti 2011.)

Turku on yhdessä Tallinnan kanssa Euroopan kulttuuripääkaupunki vuonna 2011.  
Kaupungeilla on samankaltainen historia ja kulttuuri, ja ne toimivat koko vuoden tii-  
viissä yhteistyössä. Turun kulttuuripääkaupunkivuotta valmistelee ja toteuttaa Turun  
kaupungin toimeksiannosta Turku 2011 -säätö, jonka tehtävänä on huolehtia kulttuu-  
ripääkaupunkivuoden ohjelmasta ja koordinoida sen tavoitteita – hyvinvointia, kan-  
sainvälisyyttä sekä luovaa taloutta ja kulttuurivientiä – tukevia pitkäkestoisia kansalli-  
sia ja kansainvälisiä tuotantoja. Tuhansien paikallisten ja alueellisten toimijoiden li-  
säksi vuotta ovat toteuttamassa useat kansainväliset yhteistyötahot erityisesti Itäme-  
ren alueella. Turku 2011 -säätö painottaa kulttuuripääkaupunkivuoden olevan koko

Suomen hanke, mikä näkyikin valtakunnallisessa mediassa. (Turku 2011 -säätio, 2011b.)

Avajaisesityksen toteuttaneen, John Wassellin ja Liz Pugh'n vuonna 1991 perustaman Walk the Plankin toiminnan päätavoitteena on mahdollistaa kulttuurista nauttiminen niille, joilla ei muutoin olisi tilaisuutta kohdata uskomattomia kulttuurikokemuksia. Kansainvälisesti toimiva ammattilaistaiteilijoiden ja -tapahtumajärjestäjien luova ryhmä on erikoistunut innovatiivisiin ja vaikuttaviin visuaalisiin taiteisiin, ulkoilmateatteriin ja pyroteknisiin toteutuksiin. (Walk the Plank, 2011.) Organisaation laajan kokemuksen lisäksi suuri vaikuttava tekijä tulla valituksi Turun kulttuuripääkaupunkivuoden avajaisten päätapahtuman toteuttajaksi oli Turku 2011 -säätion kanssa yhteinen näkemys siitä, että tapahtuman toteuttamiseen voi jokainen halukas osallistua jollain tavalla. Sekä Turku 2011 -säätiolle että Walk the Plankille on tärkeää hyödyntää yhteisöllisyyttä suur tapahtumissa. Lähtökohtana avajaisten suunnittelussa olikin, että tapahtuma olisi kaikille avoin ja toteutettu kansainvälisessä yhteistyössä. (Turun kaupunki, 2011.)

Viestintä- ja tuliteemainen avajaisesitys toteutettiin yhdessä paikallisten toimijoiden ja lähes kahden tuhannen vapaaehtoisen suomalaisen kanssa, sisältäen vain kyseistä esitystä varten kootun, Nathaniel Reedin säveltämän "Song Of the Year" -kappaleen laulaneen 500 hengen kuoron. Puoli tuntia kestävä esitys oli yksi suurimmista Suomessa koskaan toteutetuista. Se sisälsi teatteria, ilma-akrobatiaa, tanssia, musiikkia, laulua ja pyrotekniikkaa. Esitystä edelsi nk. Pre-Show: Aurajokisinfonia sekä tuhannen lapsen lyhtykulkue Kauppatorilta Forum Mariniumin edustalle. Tapahtumapaikana toimi Aurajoen molemmin puolin sijaitsevat merikeskus Forum Marinum sekä Wärtsilän entinen telakka-alue. Esitys suunniteltiin niin, että sääolosuhteista huolimatta se voitiin toteuttaa sellaisenaan. Paikka itsessään mahdollisti logistisesti ja turvallisesti laajan yleisömassan läsnäolon. Ohjelmajohtaja Innilä (2011) perustelee, että "lisäksi paikka on Turulle monessa mielessä symbolinen, sillä siinä yhdistyvät Aurajoki ja meri, vanha laivanrakennusperinne ja satama, menneisyys ja nykyisyys." Avajaisten pääesitystä 15. tammikuuta oli seuraamassa paikan päällä arviolta 60 000 ihmistä, ja esitys näytettiin suorana lähetyksenä MTV3-kanavalla.



## 2.2 Tuotannon organisaatio

Kulttuuripääkaupunkivuoden toteutuksesta vastaa Turku 2011 -säätio. Säätiön tehtävänä on koordinoita ja osarahoittaa 2011 -ohjelmaan valittavia hankkeita. Säätiön palveluja ovat myös tuotannon tukipalvelu, tutkimusohjelma, turku2011.fi -internetsivusto, viestintä sekä yritysysteistyö. (Turku 2011 -säätio, 2011a.) Erityisesti avajaisten pääesityksen kaltaisissa suurissa tapahtumissa Turku 2011 -säätio tekee yhteistyötä Turun kaupunkiorganisaation kanssa. Walk the Plankin yhteyksiä koordinoi säätiön projektikoordinaattori Marika Lamberg (2011) kertoo: ”lisäksi avajaisia valmistelemassa oli kaupungin organisaatiossa oma avajaistyöryhmänsä, jonka kanssa koko avajaisviikonlopusta vastaava tuotantokoordinaattori Mette Karlsson teki tiivistä yhteistyötä yhdessä Säätiön toimitusjohtaja Cay Sevonin kanssa”. Vastuu tuotannon valmistelusta ja toteutuksesta jakautui Walk the Plankille. Niiden ulkopuoliset asiat, kuten yleisön turvallisuus, liikennejärjestelyt, kutsuvieraat ja lupa-asiat olivat Turku 2011 -säätion järjesteltävissä. Tiedotuksen ja markkinoinnin sekä turvallisuusasiat säätiö hoiti tiiviissä yhteistyössä kaupungin ja viranomaisten kanssa. (mt.) Lisäksi työryhmässä toimi Walk the Plankin nimittämä ja Lambergin assistenttina toimiva osallistujakoordinaattori Tiina Salmia hoitaen erityisesti yhteyksiä kouluihin, kuroihin, meripartiolaisiin, opiskelijoihin ja telakkatyöläisiin.

Voittoa tavoittelemattoman Walk the Plankin organisaatiossa ylimpänä on aina sen edunvalvojaryhmä. Erittäin tarkasti jaettua organisaatiokaaviota oli hankala kyseenalaistaa tuotantoon tehdä, sillä usean tekijän vastuu ja tehtävät koskettivat läheisesti aina toisiaan (kuva 1). Walk the Plankin työryhmät ja niiden jäsenet toimivat enemmänkin yhteistyössä kuin tarkassa hierarkiassa. Tuottajat John Wassell ja Liz Pugh sekä käsikirjoittaja ja ohjaaja Mark Murphy olivat suurimpien päätösten tekijöitä. Avajaisesityksen tuotantopäällikkönä toimi Ellen Turner, jonka suorassa alaisuudessa ja jonka kanssa erittäin läheisessä yhteistyössä itse paikallisena tuotantopäällikkönä toimin. Valo-, ääni-, pyrotekniikka-, tulipierros-, ja puvustussuunnittelun sekä teknisen toteutuksen vastaavat henkilöt ovat tehneet Walk the Plankin kanssa töitä pitkään aiemmissakin tuotannoissa, ja heidän alaisuudessaan toimi tammikuussa sekä englantilaisia että suomalaisia yhteistyökumppaneita, työntekijöitä ja opiskelijoita. Ohjaajan assistentti Sophie Meadley, Show Caller (henkilö joka esityksen aikana huolehtii kaiken tapahtuvan ajoituksesta) Laura Edwards sekä Stage Managerit (huolehtivat

esityksen aikana esiintyjien ajoituksesta ja rekvisiitasta) koordinoivat ja ohjasivat esiintyjien, sirkusopiskelijoiden ja kuorojen toimintaa ja osaa tuotannossa. Englantilaisen yliopiston tuottajaopiskelijoita tammikuussa oli mukana kahdeksan. Listaamatta lyhtyjen tekoon ja kulkueeseen osallistuvia kouluja, suomalaisia opiskelijoita oli mukana Turun Taideakatemiasta: noin 10 sirkusopiskelijaa toimivat Murphyn ohjauksessa esiintyjinä, noin 8 mediatuotanto-opiskelijaa johtavan työryhmän ”assistentteina” eli shadowing-työssä, 4 muotoiluopiskelijaa alueen yleisissä tehtävissä, kymmenisen vaatesuunnitteluopiskelijaa puvustuksen apuna sekä noin 12 nukketeatteriopiskelijaa tulipiiroksen tekemisessä.

### **Walk the Plank - Board of Trustees**

**Tuottaja John Wassell    Tuottaja Liz Pugh (osallistujat ja media)**

**Käsikirjoittaja ja ohjaaja Mark Murphy**

**Tuotantopäällikkö Ellen Turner**

**Paikallinen tuotantopäällikkö Kristiina Koskinen**

**Säveltäjä Nathaniel Reed**

**Ohjaajan assistentti Sophie Meadley**

**Walk the Plank -suunnittelijat**

**Show Caller ja Stage Managerit**

**Esiintyjät ja sirkusopiskelijat**

**Kuorot**

**Stephen Page (valaistus)**

**Melvyn Coote (ääni)**

**Becky Minto (puvustus)**

**Sammy Samkin (pyro)**

**Pete Mountain (tulipiiros)**

**Seth Allan (tekninen toteutus)**

**RMC Oy**

**Tube UK**

**Suomen  
Ilotulitus Oy**

**Toteuttavat työryhmät**

**Alihankkijat ja yhteistyökumppanit**

*Kuva 1. Walk the Plank –työryhmä tammikuussa 2011.*

Omaan asemaani Walk the Plankin paikallisena tuotantopäällikkönä kuului tuotannollisesta toteutuksesta vastaaminen yhdessä Turnerin kanssa tai hänen ohjeistuksessaan. Tehtäviäni oli mm. tarvittavien materiaalien etsiminen ja hankkiminen, tarjouspyyntöjen tekeminen ja tilaaminen, mahdollisten ja sovittujen yhteistyökumppanien tapaaminen sekä heidän kanssaan neuvottelemisen projektin osa-alueiden tarpeista ja toteutuksesta, opiskelijoiden ja local crew -ryhmän eli paikallisten palkattujen henkilöiden (suorittivat yleisiä tehtäviä ja logistiikkaa alueella) ohjaaminen, budjetin seuraaminen, majoitus ja catering, logistiikka, yleisesti Turun tuotantoprosessin ylläpitäminen niin, että kaikki oli valmista tammikuussa saapuneelle työryhmälle, sekä dead-

lineista eli aikataulujen takarajoista huolta pitäminen. Työaikani oli syyskuun 2010 lopulta tammikuun 2011 puoleen väliin asti.

### 2.3 Tuotantoprosessi

Turku 2011 -säätiö julkaisi tammikuun 2010 lopussa tiedotteen, jossa kertoi englantilaisen Walk the Plankin tulleen valituksi avajaisten päätapahtuman toteuttajaksi. Esi-tyksen todellinen suunnittelu alkoi kesällä 2009, kun Walk the Plank lähestyi ohjaaja ja käsikirjoittaja Mark Murphya elokuussa. Ensimmäinen alustava tapaaminen Turku 2011 -säätion kanssa tapahtui lokakuussa työryhmän kertoessa ideoistaan Suomessa, minkä jälkeen Murphy käytti kolmisen viikkoa tarinan ja sen kuvituksen ensimmäisen vedoksen hahmottelemiseen. Säätio ei antanut juurikaan pakollisia suuntaviivoja Walk the Plankille. Ainoastaan tapahtumapaikka oli ennalta määrätty. Laaja osallistaminen sekä muiden kulttuuripääkaupunkivuoden tavoitteiden ymmärtäminen oli tärkeää. Lamberg (2011) kertoo Walk the Plankin ja Turku 2011 -säätion kuitenkin keskustelleen esityksen lähtökohdista, teemoista, kaupungin historiasta sekä esityksessä huomioon otettavissa kulttuuripääkaupunkivuoden arvoista ja tavoitteista. Murphy (2011) pitää suunnittelun vapautta erittäin arvokkaana: "One of the great pleasures with the foundation was that I felt that they wanted a world class show and trusted me/us to give them that".

Murphy (2011) löysi tarinan Turun 1827 palosta lyhyiden tutkimusten jälkeen: "I immediately latched on to the maid character who I thought was getting too much of the blame. We all felt it would be interesting to re-tell her story effectively laying the blame elsewhere in a comic manner." Käsikirjoituksen työstäminen tapahtui yhdessä suomalaisen kirjailija Emma Puikkosen kanssa. Joulukuussa 2009 ryhmä sai varmistuksen tuotannon toteuttamisesta. UK Creative Team eli vastaava johtoryhmä suunnittelijoineen sijaitsi pääosin eri osissa Iso-Britanniaa, joten Wassell, Murphy ja Turner johtivat kommunikaatiota enimmäkseen puhelimitse ja sähköpostitse, ja tapasi ryhmän jäseniä aina kun mahdollista tai tarpeellista. Vuosi 2010 sisälsi muutamia vierailuja yhden tai useamman Walk the Planklaisen toimesta, kuten elokuinen säveltäjä Nathaniel Reedin ohjaama "Song Of the Year" -kappaleen äänitys paikallisen kuoron kanssa, ja marraskuinen Murphyn vierailu esityksen ääniraitojen nauhoituksissa.

Reed kertoi myöhemmin tuotannon jälkeen, että koki haasteelliseksi luoda sävellyksen valtiolle, jolla on hänen mielestään vahva musiikillinen perintö, ja koko Walk the Plankin johtava työryhmä on sitä mieltä, ettei Reed ole koskaan tehnyt parempaa työtä (Keighley 2011).

Elo-syyskuun vaihteessa 2010 Turku 2011 -säätio julkisti Walk the Plankin pyynnöstä avoimen haun Local Production Managerin, Participation Coordinatorin, kolmen Stage Managerin sekä Local Crew'n paikkoihin. Sain itse tietää työstä avajaisista vastaavan säätion projektikoordinaattorin yhteydenotolla. Hain Local Production Managerin pestiä. Syyskuun lopussa Walk the Plankin tuottajien ja suunnittelijoiden vieraillessa Turussa sain paikan työhaastattelun kautta. Vietimme muutaman intensiivisen päivän esitykseen ja sen tuottamiseen tutustuessa. Heti ryhmän palattua Iso-Britanniaan sain paljon tarvittavaa materiaalia – mitä oli siihen mennessä tapahtunut, mitä tulisi vielä tapahtumaan ja mikä olisi minun roolini tuotannossa. Aloin pian tutkia, mistä tarvittavia erilaisia materiaaleja olisi hankittavissa. Vietin hyvin paljon aikaa internetiä ja erilaisia lähteitä tutkien sekä lähetin valtavan määrän tarjouspyyntöjä. Lähes kaikkien tuotannollisen puolen alihankkijoiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa asioista sopiminen ja niiden järjestely kuului vastuulleni. Yhteydenpito Turneriin tapahtui pääosin sähköpostilla, mutta paljon puhelimen välitykselläkin. Helpottaaksemme tehtävien seuraamista ja tiedon kulkemista loimme Google Docs -internetpalveluun erilaisia päivitettäviä taulukoita.

Marraskuussa 2010 järjestimme työpajan Turun Taideakatemiaan opiskelijoille, jotta he saisivat harjoitella tammikuussa tehtävää massiivista, 150 metrin levyistä tulipiirrosta etukäteen. Suomessa ei aiemmin juurikaan ole käytetty tapahtumatehosteena Walk the Plankin yleisesti käytössä olevaa tulipiirrosta, joka rakennetaan kiinnittämällä metalliverkkoon halutun kuvion muotoisesti lamppuöljyyn kastettua paperiköyttä. Työpaja oli avuksi myös erilaisten sytykkeiden testaamisessa yhteistyökumppani Suomen Ilotulitus Oy:n kanssa. Paikalle kutsuttiin lisäksi median edustajia. Turner oli työpajan järjestämisen aikana noin viikon mittaisella vierailulla Suomessa, ja Turkuun saapuivat muutamaksi päiväksi myös riggauksesta eli teknisestä toteutuksesta vastaava Seth Allan sekä valosuunnittelija Stephen Page. Erilaisia palavereja ja neuvotteluja oli järjestetty Turku 2011 -säätion ja Walk the Plankin keskeisten lisäksi lähes

kaikkien tapahtumassa mukana olevien tahojen kanssa, mm. MTV3:n, Turun satamapäällikön, hotellin, cateringin, opiskelijoiden, osallistujaryhmien.

Vuoden 2010 loppuminen ja sen tuoma aikataulun lähestyvä loppuminen aiheutti entistä enemmän kiirettä ja painetta koko työryhmän sisällä. Joistain asioista luovuimme niiden aikaa vievän toteuttamisen vuoksi, ja usein viestinnän hitaus vaati nopeita, luovia päätöksiä. Teimme pitkään työtä esimerkiksi vakuutusten, järjestyksenvalvonnan, riittävän sähkömäärän, työryhmän kuljetusten, sponsorointimahdollisuuksien, tapahtumapaikan internetyhteyden ja suuren osallistujamäärän ruokavalioiden kanssa. Aivan joulukuun lopulla jouduimme vielä rekrytoimaan uuden suomalaisen jäsenen työryhmään edellisen Local Crew -jäsenen estyttyä. Viime hetkillä onnistuimme estämään virheitä huomattuamme myös joitain kulttuurien välisiä eroja totutuissa työtapoissa tai materiaaleissa. Osa tarvittavista tiedoista osoittautui erittäin hankalaksi saada, ja mitä lähemmäs tammikuuta projekti eteni, sitä enemmän ilmaantui myös yllätyksiä. Lisäksi runsas lumentulo oli haaste.

### 3 VIESTINNÄN TEORIAA

Viestintä, vaikkei sitä helposti niin ajattelekaan, on yksi tieteenala, ja sitä on tutkittu paljon. Varsinkin viime vuosisadan aikana on syntynyt useita viestinnän teorioita. Juholinin (1999, 47) mainitseman klassisen teorian mukaan organisaatiot toimivat kuten koneet ja niitä voidaan johtaa kuin koneita. Niille ovat ominaisia sääntöjen ja ohjeistuksien runsaus, yksityiskohtaiset toimenkuvat ja hierarkkinen rakenne. Teorian heikkoutena voidaan kuitenkin ajatella olevan se, että johdettavana olevat ihmiset eivät aina toimi loogisesti tai varsinkaan kaavamaisesti. Klassiseen teoriaan perustuva viestintä nähdään suoraviivaisena ja yksisuuntaisena, yleensä ylhäältä alas etenevänä prosessina, jossa edellytetään viestin menevän kerralla kaikille perille ja vaikuttavan halutulla tavalla vastaanottajan tietoihin, asenteisiin ja käyttäytymiseen. Näinhän ei ole, mutta tämän ajattelutavan mukaan toimitaan yhä monissa organisaatioissa – informaatio luo järjestystä epäjärjestyksen sijaan. (mt. 47.) Tämän tulkinnan mukaan klassinen teoria sopii erityisen hyvin tilanteeseen, jossa yhteisö elää kriisissä. Ihmiset eivät osaa välttämättä suuren muutoksen kohdatessa muuta kuin odottaa uutta tietoa, eikä aina ole aikaa suunnitella, mitä kerrotaan ja kenelle.

Sosiaalisen suhteiden teorian eli ihmissuhdeteorian voidaan katsovan olevan enemmän toinen näkökulma kuin vastakohta konemaiselle organisaatioajattelulle, vaikka ero näiden kahden teorian välillä onkin suuri. Ihmissuhdeteoria korostaa organisaation tavoitteita ja tehokkuutta. Vuorovaikutukseen kannustamisen takana on tietoisuus ihmisten aktivoitumisen mukanaan tuomasta motivoitumisesta työhönsä. Ihmissuhdeteorian mukaan johtavat käyttävät aikaa siihen, että ihmiset todella ymmärtävät mistä on kyse ja pyrkivät omalla esimerkillään saamaan ihmisiä ajattelemaan, kun taas klassisen teorian johtajat jakavat tietoa pieninä siruina ja olettavat sen riittävän. (mt. 49.)

Kolmantena oleellisena, kiteyttävänä teoriana toimii kontingenssi- eli soviteteoria, joka korostaa joustavuuden merkitystä muuttuvassa ympäristössä. Sen keskeinen ajatus on, että organisaatiot ovat avoimia järjestelmiä, joiden tulee ympäristöönsä sopeutuen täyttää jäsentensä tarpeet. Näin ollen ei ole yhtä oikeaa tapaa organisoida toiminta, vaan on löydettävä juuri oikea ratkaisu erilaisille organisaatioille erilaisissa

tilanteissa. (mt. 51.) Jokaiselle teorialle riittää kannattajia, mutta kulttuurin tuottamisen alalle on vaikea määrittää näistä kolmesta vain yhtä. Erityisen tärkeänä pidetään tilanteen vaatimaa joustavuutta, mutta myös vuorovaikutukseen kannustaminen on luovien ihmisten yhdessä synnyttämässä toteutuksessa oleellista. Kiire ja paine taas tuovat helposti kriisitilanteita jatkuvasti muuttuvalle alan kentälle. Aina ei ole aikaa odottaa, vaan on tehtävä nopeita ratkaisuja ja oletettava niiden olevan riittäviä kyseiseen tilanteeseen tai hetkeen.

On hankala antaa yleisiä ohjeita viestintään, joka on aina sidoksissa omaan yhteisönsä. Yhteisöt viestivät oman kulttuurinsa pohjalta ja noudattavat omia käytäntöjään, vaikka niitä ei olisi erikseen kirjattu mihinkään (mt. 132). Viestintä perustuu myös määritettyihin arvoihin ja päämääriin. Suunnittelussa ja toteutuksessa on otettava ne huomioon, jotta viestintä voidaan sovittaa palvelemaan yhteisön tavoitteita. O. A. Wiio (1978) on kehittänyt, avajaisesityksen toiminta-ajatuksen läheisesti sopivan, viestinnän sovitemallin, jonka ydinajatuksen mukaan ei olekaan yhtä tapaa hoitaa yhteisön viestintää, vaan organisaatio luo itselleen kyseiseen tilanteeseen parhaiten silloin soveltuvan. Ajatellaan olevan kaksi erilaista ääripäätä – tavoitekeskeinen ja välinelähtöinen sekä ihmissuhteita korostava ja vapaasti muotoutuva. Jälkimmäisen ajatussuunnan organisaatiot näkevät ihmisten välisen kanssakäymisen kaiken ratkaisijana, eivätkä välttämättä edes koe viestintää erillisenä osana. (Juholin 1999; 2009.)

Jokaiselle organisaatiolle muodostuu ajan mittaan tai projektikohtaisesti viestintään oma kulttuurinsa ja omat käytäntönsä, vaikkei niitä olisikaan kirjattu mihinkään. Avajaisesityksen tuotannossa ei viestintää suunniteltu kirjaimellisen tarkkaan, vaan näen sen Wiion sovitemallin mukaan muotoutuneen itsestään sille sopiviin linjoihin. Käytettyjä kanavia yhteisöissä voi olla useita. Keskeistä on määritellä itselleen oleelliset ja varmistaa ryhmän tietävän, mitä ne ovat. Juholinin mainitsemaa sääntöjä ja etukäteistietoa luovaa klassista teoriaa vastaan tuotannossa toimittiin mielestäni enemmän sosiaalisten suhteiden eli ihmissuhdeteorian mukaan. Koska ihmiset eivät toimi loogisesti eikä tiettyjä kaavoja voi aina rakentaa, ja uskon tämän pitävän vahvasti paikkaansa kulttuurialalla, on tärkeä keskittyä vuorovaikutukseen ja siihen, että organisaation jäsenet tietävät yhteiset tavoitteet. Yhteisössä tulisi vallita kaksisuuntainen ymmärrys. Myös nämä kaksi teoriaa yhdistävä soviteteoria, jossa

organisaatio sopeutuu sille asetettaviin olosuhteisiin ja löytää itselleen oikeat ratkaisut, on erittäin lähellä avajaisesityksen tuotantoa. Vaikka strategia ja suunnittelu auttaa usein yhdenmukaisuudessa ja siinä, että kaikkia tilanteita lähestytään samoilla periaatteilla, voi epäjärjestys toisinaan myös ruokkia luovuutta. On kuitenkin yhteisöstä kiinni, mikä sille toimii.



## 4 VIESTINNÄN SUUNNITTELU

Ilman toimivaa sisäistä viestintää on yhteisön lähes mahdoton toimia hyvin tuloksin. Parhaimmillaan viestintä sitouttaa ryhmänsä jäsenet yhteisiin arvoihin, luo uskoa toiminnan sisältöön sekä tahtoa toteuttaa sitä, ja tasapainottaa yhteisöä luomalla sen jokaiselle osa-alueelle yhteisen kielen. Sisäisen viestinnän tärkeimpänä tehtävänä voidaan mielestäni pitää ryhmien ja jäsenten mahdollisuutta nähdä itsensä ja oman työnsä osana suurempaa kokonaisuutta. On kuitenkin vaikea yleistää ohjeita tiettyihin oikeisiin käytäntöihin ja menetelmiin, sillä viestintä on aina sidoksissa yhteisöön sekä sen itse määrittelemiin tehtäviin ja tavoitteisiin. Esimiehillä ja johtajilla on suuri vaikutus sisäisen viestinnän toimivuuteen. Koska johtamisella ja viestinnällä on niin paljon yhteistä, on niitä lähes mahdotonta erottaa toisistaan. Ihminen ei suorita annettuja tehtäviä täydellä teholla ilman kunnollista sitouttamista.

### 4.1 Strategia ja suunnittelu

Viestinnän kokonaisvaltaista suunnitelmaa kutsutaan usein strategiaksi erottamaan se käytännön toimenpiteiden suunnittelusta (Juholin 2009, 68). Viestintästrategialla tarkoitetaan niitä keinoja, joilla yhteisö pyrkii saavuttamaan viestinnälleen asettamansa tavoitteet. Strategiahan merkitsee valintoja yhteistyö- ja kohderyhmien, viestinnän tavoitteiden, sisältöjen ja keinojen ja käytäntöjen osalta. Hyvä viestintästrategia myös määrittelee, mihin viestintää tarvitaan yhteisössä. (Juholin 1999, 90.)

Joidenkin mielestä viestinnän suunnittelu on turhaa ja aikaa vievää, toiset taas pitävät sitä organisaation toimimisen selkärankana. Kun on olemassa strategia, eli etukäteistieto siitä miten tietyissä tilanteissa tulee toimia, ei ole tarpeen kuluttaa aikaa siihen, millaisia periaatteita tulisi soveltaa tarpeen tullen. Puro (2002, 146) määrittelee viestinnän strategisuuden tarkoittavan sitä, että ”esimies toteuttaa omissa viestintätilanteissaan sitä kokonaisprosessia, jossa koko organisaatio elää ja toimii”. Näin ollen organisaation tai yhteisön tavoitteet näkyvät pienoiskoossa jokaisessa viestintätilanteessa. Strategia pitää huolta siitä, että esimiehen ei tarvitse pohtia tilanteen lähes-

tymistapaa riippuen siitä, kenen kanssa ollaan tekemisissä. Ihmisiä lähestytään yhtenäisesti samoilla periaatteilla (mt. 148).

Strateginen suunnittelu on kauaskatseista, mikä on hyvin yleistä ja tarpeellista varsinkin tapahtumatuotannon alalla. Se luo pohjan operatiiviselle suunnittelulle, joka on erilaisten toimenpiteiden ideointia, ajoitusta ja järjestelyä, kun tiedetään, mikä on tekemisen tavoite ja ketkä ovat osapuolia (Juholin 1999, 72). Usein suunnitteluvaiheessa pohditaan vain vastauksia kysymyksiin mitä ja miten, vaikka oleellisena ja tärkeimpänä tulisi miettiä miksi. Helposti myös ajatellaan, että kun yhteisössä viestitään ”oikein”, tiedonkulku ja lähestymistapa ovat niin selkeitä, että vastaanottajat eivät voi toimia tarkoituksen vastaisesti. Todellisuudessa tieto suodattuu ja muuttuu ihmisten kiinnostusten ja vastaanottokyvyn mukaan, eikä viesti useinkaan mene perille lähetetyssä muodossaan. Myös ihmisten motivaatio, havainnot ja kuuntelutottumukset vaikuttavat. (mt. 53.)

Kuten aiemmin todettu, toisten mielestä viestinnän strateginen suunnittelu on aikaa vievää. Joissain organisaatioissa suunnittelemattomuus saattaa hyvin toimiakin – sopiva epäjärjestys voi myös ruokkia luovuutta. Toimivuus on kiinni työyhteisön toiminnasta. Isoissa organisaatioissa suunnittelemattomuus voi kuitenkin johtaa tiedon hallitsemattomuuteen, ja on otettava huomioon, ettei äkillinen muutos tai kriisi saa lamauttaa yhteisöä, jos ei ollakaan etukäteen varauduttu tilanteeseen. Käytettäviä kanavia voi olla useita: kasvokkain tapahtuvaa, sähköistä tai kirjallista. Tärkeintä on määritellä oleelliset niistä juuri omalle organisaatiolle. Ryhmien tulee tietää mistä tieto tulee ja mistä sitä voi tarpeen tullen etsiä. Juholinin (1999) tekemän tutkimuksen mukaan tietovajeet osoittautuivat selvästi kanavavajeita suuremmiksi, mikä merkitsee sitä, ettei toimivista välineistä huolimatta tietoa saada tarpeeksi. Lisäksi eri ryhmien tiedon ja vaikuttamisen tarpeet vaihtelevat. Tietoa on arvioitava siltä pohjalta, mikä on välttämätöntä muiden toiminnalle. On epärealistista yrittää pitää koko organisaatiota koko ajan tietoisena kaikesta ja yhteisössä voi vallita tilanne, jossa saatavilla on väärä määrä tietoa. Vaikka sitä olisi tarjolla, siitä ei osata tai ehditä poimia oleellista, tieto voi olla vaikeasti ymmärrettävää tai se voi olla laadultaan käyttökeltontonta. (Juholin 1999; 2009.) Ns. tietoähkyä tulisi osata välttää. On otettava huomioon ketä mikäkin asia koskettaa ja kenen kanssa siitä olisi hyvä käydä keskustelua, sekä muotoilla tieto tavoitteista ja aikatauluista helposti muistettavaan ja ymmärrettävään

muotoon. Projekteissa viestin keskeisyys saattaa vaihdella sen eri vaiheissa eri ryhmillä.

Kaikille avajaisesityksessä toimineille opiskelijaryhmille lähetettiin tapahtuman jälkeen palautelomakkeet, joissa kysyttiin yleistä tyytyväisyyttä ja tunnelmaa esityksen jälkeen. Vastauksia tuli joka ryhmästä, mutta yhteensä vain 15, eli alle puolelta osallistuneista. Useassa palautteessa korostettiin vastuuta jakavaa, hienoa työryhmää ja todettiin muutoksiin viitaten, että vaikka asiat eivät aina mene toivotun kaavan mukaan, virheistä oppii ja on siirryttävä vastoinkäymistenkin jälkeen eteenpäin. Yhtä lukuun ottamatta kaikki osallistujat olivat kokeneet tuotantoon osallistumisen hienona ja rikastavana kokemuksena. Muutama opiskelijoista koki hankalaksi löytää itselleen välillä tekemistä, mutta odottaminen on osa suuren tapahtuman luonnetta. (Keighley 2011.) Mediatuottajaopiskelijoiden palautteissa kiiteltiin tiedonjaon toimivuutta, mutta muutamat sirkusopiskelijat olivat asiasta toista mieltä. He kokivat aikataulujen muuttuvan lähes päivittäin, eivätkä tienneet, mitä heiltä todella odotettiin. (mt.) Mietin myöhemmin, mahtoivatko sirkusopiskelijat tietää, mistä tietoa voisi hakea. Jos he eivät saaneet tarpeitaan tyydytetyiksi ohjaajan ja Stage Managereiden toimesta, mikseivät he yrittäneet toisia kanavia? Tammikuussa samalla alueella, vaikkakin toisessa rakennuksessa, toimi koko vastaava ja toteuttava työryhmä. Koska harjoitustila sijaitsi erillisessä rakennuksessa, kokivatko he olevansa eri ryhmää kuin muut? Emme puuttuneet Turnerin kanssa tammikuun aikana sirkusopiskelijoiden ohjaamiseen tai heistä huolta pitämiseen, koska vastuu oli jaettu ohjaajalle ja Stage Managereille. Tieto siitä, mitä ja miksi kyseisten tahojen viestinnässä tapahtui, jäi minulle epäselväksi.

Walk the Plankilla ei ole kirjattua viestintäsuunnitelmaa tai ohjeistusta uusille työntekijöille. Työympäristöön joko sopeutuu, tai sitten ei. Turner kokee, että tehtävä työ on niin monipuolista ja jokainen tilanne niin erilainen, että aina täysin samoja käytäntöjä olisi mahdotonta toteuttaa. Tuotannon suunnittelussa menetelmät mukautuvat aina asiakkaan kanssa muodostetun suhteen ja sopimuksen sekä työryhmän rakenteen ja itse työn mukaan. Tiettyjä tapoja organisaatiolla kuitenkin on: "On a basic level we certainly work out and discuss at the beginning a basic who reports to who plan and sometimes this may need re addressing throughout the project as things change and grow." (Turner, 2011a.) Walk the Plank onnistui

mielestäni mukauttamaan myös uuden työryhmänsä tiettyihin totuttuihin käytäntöihin, ja antoi tilaa uusien muodostumiselle – olivat ne sitten enemmän viestintämuotoja tai kohteliaita tapoja.

## 4.2 Vastuu

Vaikka vastuu organisaation sisällä tulisi onnistua jakamaan menestyksekkäästi, myös jäsenillä on vastuu tiedonhankinnasta ja -välittämisestä. Jokaisella tulisi olla mahdollisuuden lisäksi kykyä ja tahtoa löytää relevanttia tietoa sekä analysoida saatu tieto hyötykäyttöön. On hyvä olla yleisessä tiedossa, kenelle äkkiä reagoitavaan tilanteeseen informaatio tulee ensimmäiseksi jakaa. Esimerkiksi poikkeustilanteessa tieto nimetyistä viestintävastaavista on tärkeä, jotta tiedustelut osataan ohjata heti oikeaan paikkaan (Juholin 1999, 113).

Turner (2011a) pitää Walk the Plankin melko vakiintunutta englantilaista työryhmää tottuneena ja kykeneväisenä itse löytämään tarvitsemansa tiedon. Hänen, kuten kenen tahansa johtajan, työhönsä projektipäällikkönä kuuluu vahvasti sen ymmärtäminen, millaista informaatiota on tarpeellista jakaa millekin ryhmälle, mutta kokee työryhmänsä olevan todella hyvä myös käsittelemään ja hyväksikäyttämään saamaansa tietoa: "What goes along with that very closely is that I trust them all so much that I believe their part will be fine with them." Turnerin (mt.) mielestä suuri määrä luottamusta ja kunnioitusta on pakollista olla työryhmän kesken tämän kaltaisessa työssä. Varsinkin kulttuurialalla motivaation ylläpito yhteisössä on usein kiireellisten aikataulujen ja kovan paineen sietämisen kannalta tärkeää. Vastuun jakaminen ja työn tuloksen valvontaan osallistaminen sitouttaa työryhmää tekemään parempaa tulosta, sillä liian johdettuna työ ei tuota iloa tai oma-aloitteisuutta. Tuotantopäällikön tärkeään tehtävään kuuluu hallita yleisellä tasolla kuin yläpuolelta sitä, mitä tapahtuu ja miten työryhmän jäsenet työskentelevät – oli sitten kyse tavoista, käyttäytymisestä, työturvallisuudesta, aikataulun hallitsemiskyvystä tai luovista ideoista. Kuten aiemmin mainitsin, valtavan tuotannon onnistumisen kulmakivi oli sen työryhmän jäsenten toisiaan täydentävät vahvuudet. Ilman johtajan luottamusta organisaationsa ammattimaisuuteen menestyksekkään tuloksen saavuttaminen on mahdotonta. Kyse on jälleen heijastuksesta. Avoimuus ja kannustus muodostaa luottamusta, mikä taas lisää

motivaatiota ja luovuutta, joka taas luo kehitystä ja oppimista, mikä lopulta synnyttää hienoja tuloksia. Näin avoimuus ja aito välittäminen on jopa liiketaloudellisesti perusteltua. Murphy kiteytti myöhemmin oman näkökulmansa johtamiseen hienosti ja mielestäni koko Walk the Plankin ideologiaa kuvaavasti.

I think very carefully about every aspect of the decision making process – and do everything in service to the idea. Not my or others ego, or personal feelings. Everybody is there to simply serve the idea. So it better be a good one. That is why I spent so many hours working on it – knowing many people would ultimately be working their arses off in its service. (Murphy 2011.)

Toimiva viestintä vaatii laadun tarkkailua, ryhmien ja verkostojen analysointia sekä tilanteen seuranta. On tiedettävä, mitä yhteistyöryhmät tietävät ja haluavat tietää, ja mistä asioista halutaan keskustella. Viestinnän nykytilaa säännöllisesti tutkimalla tiedetään, mikä tällä hetkellä on organisaation aito tunnetila viestinnän suhteen – missä tilanteessa nyt ollaan ja mihin tulisi pyrkiä. Seuraaminen on kuin työyhteisön henkisen tilan luotaamista. Päivittäisviestintä on kuin improvisaatiota, mutta suunnitelmattakin suuria strategioita on hyvä sopia yleislinjauksista: missä, miten ja milloin keskustellaan tietyistä asioista.

Opimme pian, että on parempi olla varma kuin kohtelias. Hyvänä esimerkkinä toimi tapahtumaan palkattu suomalainen työntekijä, joka oletettavasti kieliongelmiensa vuoksi jätti tehtäviä suorittamatta ja radioliikenteessä vastaamatta, vaikka kysyttäessä aina väitti ymmärtävänsä kerrotun. Joskus ylpeys voi olla liian vahva puutteiden myöntämiseen. Silloin hyvän johtajan on ymmärrettävä olla asettamatta työryhmän jäsentä tilanteeseen, jossa hän joutuu mahdollisesti paljastamaan heikkoutensa. Hyvä johtaja asettaa ryhmälleen sopivia haasteita, ja muokkaa niitä kykyjen ja kiinnostusten mukaisesti. Näin teimme myös edellä mainitun suomalaisen työntekijän kanssa – vähensimme häneltä vastuuta kuitenkin tekemättä siitä asiaa. Käänsin ohjeistuksen englannista suomeksi hänelle enää kysymättä. Silloin tehtävät alkoivat sujua, ja hankalat tilanteet pystyttiin välttämään.

Kaikki vuorovaikutustilanteet ovat osa strategista viestintää. Keinojen ja käytäntöjen suunnittelussa tulisi keskittyä kaikkein tavallisimpaan ja välittömimpään viestintään –

yksinkertaiseen kasvokkain käytävään keskusteluun. Puro (2002, 154) huomauttaa-kin, että parhaat ongelmanratkaisut kun eivät aina synny hyvinkään järjestetyissä aivoriivissä, vaan tavallisena työpäivänä tavallisessa jutustelussa kahvin ääressä.

Kun jokainen on oman työnsä paras asiantuntija, ja kun vain työtä tekevällä henkilöllä voi olla hänen omiin kokemuksiinsa perustuvaa äänetöntä taitoa, ei ole järkevää pyrkiä liiaksi valvomaan tai ohjaamaan henkilön työsuoritusta. Jokainen pyrkii varmasti onnistumaan työssään. Kaikki ei aina kuitenkaan suju hyvin. Siksi tarvitaankin esimiehen auttavaa, rakentavaa ja lämmينhenkistä otetta henkilön työsuoritusta tukemaan. (Juuti & Vuorela 2006, 13.)

Työtä voidaan rikastaa myös liittämällä työhön suunnittelua ja valvontaa. Mikään ei tuota työelämässä ihmiselle niin paljon mielihyvää kuin se, että saa toteuttaa omia suunnitelmiaan ja itse valvoa lopputulosta. (mt. 69.) Menestyvä organisaatio vaalii jatkuvasti erilaisuutta: uudistuksia, uusia tuotteita ja toiminnan sujuvuutta. Ydinosaamisesta tulee huolehtia koko ajan ja parhaimmassa tapauksessa yhteisöstä tulee kuin perhe, jossa jokainen on hyväksytty sellaisena kuin on. Organisaation jäsenten on kuitenkin oltava valmiita muutoksiin ja kehitykseen. Muuten voi olla riskinä, että siellä työskentelevät ihmiset halvautuvat tunnetasolla, ja alkavat pelätä ja vastustaa muutosta. (mt. 27.) Luovan ja uuden idean voidaan ajatella olevan uhka nykyisyydelle, missä asiat ovat hyvin juuri sellaisena kuin ovat. Johtajan tärkeänä tehtävänä muutosvaiheessa on olla opettamassa, innostamassa ja huolehtimassa.

On muistettava, että tiedon avoimuus ja kulku on riippuvaista myös vastaanottajista. Aktiivinen, etsivä työryhmän jäsen saa tietoa helpommin, kun taas passiivinen, vaikkakin nykyiseen tilanteeseen tyytymätön tekijä, joka ei viitsi nähdä vaivaa, ei saavuta uutta. Jokaisella tulee olla yhtäläinen pääsy tiedon lähteelle. On myös varmistettava, että työryhmä tietää, mistä tietoa tarvittaessa hakea. Osallistujaryhmien hallitsemista varten oli avajaisesityksen tuotantoon palkattu erikseen osallistujakoordinaattori, jonka tehtävä oli huolehtia, että vapaaehtoiset tiesivät mitä, missä ja miksi milloinkin tapahtuu. Koska osallistujia oli useita satoja, olisi ollut mahdotonta olla yhteydessä jokaiseen yksilöön, ja siksi ryhmillä oli omat yhteyshenkilönsä. Tiedonkulku ei kuitenkaan toiminut. Varsinkaan kuororyhmät eivät saaneet tarvitsemaansa ohjeistusta eikä läheskään aikataulussa. On kenties mahdotonta tietää, miksi. Saattaa olla, että vika oli Walk the Plankin ohjeistuksessa, osallistujakoordinaattorin toiminnassa tai osallistujaryhmän vastuuhenkilön toimissa.

En ollut itse vastuussa kyseisestä osa-alueesta, mutta tiedän palautteista päätellen, että yhteydenpito oli liian hidasta. Ryhmiä olisi pitänyt tavata useammin tiedonjonon sammuttamiseksi. Koko työryhmän aikataulu oli aivan liian kiireinen. Koen, että juuri esimerkiksi osallistujien motivointi jäi liian vähälle huomiolle. Onneksemme yhteinen tavoite oli ryhmille pitkään jo niin selkeä Turku 2011 -säätöön aktiivisen tiedottamisen ja näkyvyyden vuoksi, ettei suurempaa epävarmuutta syntynyt. Tammikuun tapahtumaviikolle palkattiin toinen osallistujakoordinaattori ohjaamaan kuoroa, kun ensimmäisen resurssit eivät riittäneet yksin hallinnoimaan valtavaa ihmisjoukkoa – kuorojen tullessa mukaan projektiin ei kukaan osannut arvata, kuinka suuren määrän työtä ne vaatisivat. Myöhemmin mietimme, että mediatuottajaopiskelijoiden vastuuta olisi voinut laajentaa osallistujaryhmien tammikuiseen ohjaamiseen, ja asiasta olisi tiedotettu tarpeeksi hyvin. On usein myös helpompaa keskustella epäkohdista ”välissä” olevan alemman toimihenkilön kanssa sen sijaan, että puhuisi suoraan johtoryhmälle.

## 5 JOHTAMISEN ROOLI SISÄISESSÄ VIESTINNÄSSÄ

Kuten viestinnän oikeiden käytäntöjen, ei myöskään juuri oikeanlaisen esimiestyön tai esimiestyytin määrittelyssä ole yhtä ainoaa, oikeaa selitystä. Sen sijaan jokaisen esimiehen on tarkasti tiedostettava, millaisia toimintamahdollisuuksia erilaisissa tilanteissa on. Jokainen viestintätilanne antaa esimiehelle mahdollisuuden kouluttautua vastaamalla itselleen tilanteen jälkeen kysymyksiin: ”Mikä ongelma oli? Millä keinoilla se ratkaistiin? Miksi juuri niin?”. Jokaisessa tilanteessa on itse tehtävä paras ratkaisu. Viestintätilanteiden aito ymmärtäminen on mitä suurimmassa määrin kouluttautumista siihen, mitä esimiehen pitäisi erilaissa tilanteissa tavoitella (Puro 2002, 17).

### 5.1 Arvot ja kulttuuri

Juholin toteaa G. L. Krepsin perustelleen (1990), että viestintä ja toiminnan organisointi sekä johtaminen ovat inhimillistä toimintaa, joita ei pidä erottaa toisistaan. Informointi on välittävä tekijä, joka liittyy viestinnän organisaatioon, ja viestintä on sanomien keräämistä, lähettämistä ja tulkintaa niin, että ihmiset ymmärtävät, mitä organisaatiossa tapahtuu. (Juholin 1999, 54.) Jokainen yhteisö on määritellyt itselleen tehtävät, tavoitteet ja päämäärät – muuten toiminta on merkityksetöntä. Myös ihmiset tarvitsevat toiminnalleen mielekkään sisällön ja päämäärän, sillä siitä saa energiaa. Johtajan tehtävänä on kirkastaa yhteisön perustehtävää jäsenilleen ja suunnata riittävästi voimavaroja sen toteuttamiseksi – epäonnistuessa ja pahimmassa tapauksessa luodaan nopeasti vääriä mielikuvia, jotka aiheuttavat ristiriitoja ja reaktioita, kuten syyttelyä tai ns. kuppikuntien muodostusta. Arvojen ja merkitysten muovaamisessa keskeisimpiä työkaluja ovat keskustelu ja siinä käytetty kieli. Johtajien ja esimiesten työajasta erittäin merkittävä osa on viestintää ja erityisesti kasvokkain tapahtuvaa – sekä oman yhteisönsä ryhmien ja yksilöiden kanssa että asiakkaiden tai muiden sidosryhmien. Johtaminen nähdään entistä enemmän aitona vuorovaikutuksena esimiehen ja alaisen välillä. Keskeistä on, että esimies pyrkii viemään organisaatiotaan eteenpäin keskustellen, kuunnellen ja yhteistyössä henkilöstönsä kanssa. (Puro 2002, 143.) Varsinkin johtajalle, joka työskentelee kulttuurisesti oudolla maaperällä,



tiivis kommunikointi sidosryhmien ja henkilöstön kanssa on elinehto. Sen varaan rakentuvat yhteisymmärrys ja keskinäinen luottamus. (Lahti 2008, 119.)

Usein sanotaan, että hyvä johtaja motivoi alaisensa työskentelemään. Motivaation ymmärtämisessä auttaa aktiivinen ja osallistuva keskustelu. Jokainen työryhmä ja niiden jäsenet on tunnettava hyvin ja erikseen, sillä jokaisella on omat motivaatiotekijänsä. Helpottaa myös, mikäli ryhmältä löytyy yhteisiä motivaation vahvistajia tai heikentäjiä. Työkaluina voidaan käyttää sekä aineellisia että aineettomia palkkioita. (Hokkanen & Mäkelä & Vaatila 2008, 34). Palkitseminen käyttäen taloudellisen tulon tai hierarkkisen aseman muutosta motivaattorina sopii joillekin, mutta toisia motivoi enemmän työn mielekkyys tai hyvän tekeminen muille ihmisille. Ihminen voi jopa uhrata vapaa-aikansa tai äärimmillään oman terveytensä jonkin hänelle luvatussa saavuttamiseksi, jos juuri se on hänelle tärkeä (mt. 35).

Ihmiset oppivat arvoja muiden ja oman käyttäytymisen perusteella, eivätkä opettelemalla ulkoa avainsanoja ja niiden selityksiä. Arvot eivät ole määrättävissä ulkoapäin, vaan jokainen arvioi niitä itseään ja omaa kokemusmaailmaansa vasten. Yhteisön arvojen tietoisuus on tärkeää myös viestinnän kehittämiseksi. Jos yhteisön arvoihin kuuluu esimerkiksi avoimuus, kyse on mitä suurimmassa määrin viestinnästä. Tiedonkulun on oltava läpinäkyvää siten, että jokainen on tietoinen keskeisistä asioista ja hänellä on pääsy sellaisen tiedon lähteelle, jota kokee tarvitsevänsä. Avoimuus ei rajoitu vain ylhäältä-alas -suuntaan, vaan sen tulee näkyä myös suhteessa esimiehiin, työtovereihin ja yhteistyökumppaneihin. (Juholin 1999, 64-66.)

Menestyvä organisaatio vaalii erilaisuutta ja hyvä johtaja ymmärtää, että ihmisten erilaisuus ja kyky toimia eri rooleissa auttavat saavuttamaan yhteisen päämäärän. Turnerin (2011b) mukaan Walk the Plank pyrkii ruokkimaan erilaisuutta ihmisten henkilökohtaisissa luovissa ja tuotannollisissa prosesseissa antaakseen mahdollisimman suuren hyödyn tulevaisuuden työhön. Avajaisesityksen tuotannossa toimi hyvin erilaisia ihmisiä, mikä onkin mielestäni hyvin yleistä kulttuurialalla. On mahdollista, että normaalissa arkielämän tilanteissa moni kyseisistä ihmisistä ei tulisi toimeen, mutta juuri työryhmien jäsenten erilaiset, ammattimaiset vahvuudet valtavassa tapahtumassa täydensivät toisiaan. Miltei jokainen tunsi olevansa tärkeä osa suurempaa kokonaisuutta. Työympäristö oli luotu kannustavaksi. Jokainen uskalsi olla oma itsensä

– paras tulos saavutetaan, kun tekijällä on vahva usko omaan asiaansa ja tuntemus, että muut arvostavat tehtyä työtä. Koen englantilaisista suomalaisiinkin nopeasti tarttuneen vahvasti kontaktia ottavan, lämpimän ja kyselevän tavan toimia ja kohdella työtovereitaan erittäin motivoivaksi, ja uskon sen vaikuttaneen selkeästi lopputuloksen onnistuvuuteen.

Suomalainen ja englantilainen kulttuuri ovat kuitenkin pääpiirteittäin samankaltaisia, emmekä mielestäni kärsineet suurtakaan kulttuurishokkia – verrattain esimerkiksi, että työryhmä olisi ollut kokonaan toiselta mantereelta. Koko Walk the Plankin työryhmä oli hyvin vaikuttunut suomalaisten työetiikasta sekä tavasta tehdä kovasti työtä ja antaa kaikkensa. Ennakkoluuloja mielestään miesvaltaisella alalla naispuolisena johtajana toimiva Turner ei tavannut, vaan kertoi myöhemmin Suomen olevan aidosti sosiaalisesti tasa-arvoisin maa, jonka on koskaan kohdannut. (Turner, 2011a.) Itse pidän mielestäni suomalaisiin työryhmämme jäseniinkin tarttunutta englantilaisten työmoraalia korkeampana ja sitoutumista syvempänä, kuin mihin Suomessa olen tottunut. Kyse ei silti välttämättä ole kulttuurieroista, vaan kyseisen ryhmän työtavasta. Kuten aiemmin mainitsin, energia ja luovuus kasautuvat, ja varsinkin niitä ruokkivassa ympäristössä. Murphy (2011) kokee, ettei suomalaisten ja englantilaisten yhdistäminen yhdeksi toimivaksi ryhmäksi ollut niinkään kahden kulttuurin muodostama haaste, vaan ennemmin oikeiden ihmisten löytämisestä kiinni oleva seikka: "Once you get to know people, they become people as apposed to a race. Then you get the whole spectrum from non communicative rudeness to the most incredible, beautiful generosity and everything in between."

## 5.2 Vuorovaikutus

On johtajasta kiinni, toteutuuko tekijän työssä tapahtuva oppimisprosessi. Virheistä rankaiseva esimies estää oppimisen – tulisi pohtia negatiivisen palautteen sijaan sitä, mistä virhe johtui ja miten se estetään jatkossa. Keskustelu ja yhteinen ongelmanratkaisu on myös osa motivointia. Tekijän ja työn välille on luotava suhde. Johtajan yksi tärkeä tehtävä on asettaa yhteisön jäsenille haasteita ja muokattava niitä sen mukaan, mitä ryhmän tai jäsenten taidot ja kyvyt ovat.

Luovaa työyhteisöä johdetaan vuorovaikutuksella ja rakkaudella. Kaikki ihmiset ovat luovia, mutta ajan myötä toisten luovuus on niin lannistettu, että kehittyäkseen ihmisen on saatava paljon kannustusta ja rohkaisua. Varsinkin kulttuurialalla työ tehdään ihmisten kesellä ja muille ihmisille, ja työn ja sen tuottamien hyödykkeiden arvo riippuu muiden reaktioista. Onnistumisen edellytyksenä voidaan siis sanoa olevan omaan asiaansa uskomisen sekä ulkopuolisen arvostuksen ja kannustuksen summa. Yhteisöä, sen ryhmiä ja jäseniä tulee arvostaa paitsi työntekijöinä myös ihmisinä. Työyhteisö tarvitsee jokaisen ihmisen panosta, ja juuri ihmisten erilaisuus ja heidän kykynsä toimia eri rooleissa auttaa saavuttamaan yhteisiä päämääriä (Juuti & Vuorela 2002, 89). Kuten aiemmin mainitsin, aito, eettinen pyrkimys ihmisten ymmärtämiseen on siis myös liiketaloudellisessa mielessä perusteltua.

Jyväskylän yliopiston vuonna 2009 julkaistun tutkimuksen mukaan 60 % kansalliseen kyselyyn vastanneista suomalaisista arvioi puhuvansa englantia vähintäänkin kohtalaisesti. Tutkimuksen mukaan 63 % vastanneista on opiskellut englannin kieltä yli 6 vuotta. (Jyväskylän yliopisto, 2009.) Yleisesti voidaan siis sanoa, että suomalaisten englannin kielen taitaminen on hyvä, ja tuotantoa helpotti, että johtava työryhmä oli äidinkieleltään englantilainen - sen sijaan, että se olisi ollut esimerkiksi ranskalainen tai japanilainen. Kielen tuomilta ongelmilta ei silti voitu välttyä. Varsinkin kieltä taitamattomia alihankkijoita kohtasimme lähes päivittäin, ja usea työryhmämme suomalainen jäsen toimi tulkkina erilaisissa tilanteissa. Usein oli myös helpompaa jo ajan säästämiseksi itse välittää viesti Walk the Plankille paikallisten toimijoiden suoran kontaktin sijaan, koska hallitsin sekä yhteisen kielen että kulkevan viestin oikean sisällön ja työryhmä luotti siihen parhaiten. Kyse ei kuitenkaan väärinkäsitystenkään kohdalla ollut niinkään kyseisten kansallisuuksien ominaispiirteistä, vaan yleisesti kahdella kielellä toimimisen luomista olosuhteista. Yleensä ottaenkin yhteistyökumppanit, alihankkijat ja koko työryhmä on hyvä tavata tulevilla tapahtuma-alueella ennen tapahtumaa, jotta pystytään varmistamaan, että kaikki tietävät, mistä puhutaan ja mitä toimintoja missäkin on tulossa tapahtumaan. Kyseisessä tuotannossa koen sen olleen kriittistä. Kasvokkainviestintä on usein helpoin keino saada itsensä ymmärretyksi. Englantilaiset kohtasivat useaan kertaan tilanteita, joissa itse kokivat keskustelun aiheena olleen asian selkeäksi ja sovituksi, kunnes myöhemmin kävi ilmi, ettei asia ollutkaan ollut samalla tavalla ymmärretty joltain suomalaiselta taholta. Walk the Plankin käyttämän ammatti- tai slangisanaston käyttö toi myös ajoittain epäselvyyksiä

ja kaipasi selitystä. Yleensä hyvää yhteishenkeä tuova huumori työryhmän kesken oli toisinaan myös hankalaa kielimuurin vuoksi.

Tiivis työryhmä toimii hyvin yhdessä ja on menestyksekkäs kokonaisuus. Sen jäsenet mukautuvat ja joustavat ryhmän tarpeiden mukaan sekä kuuntelevat toisiaan. Ilmapii-ri on myös vapaa kuulemaan uusia ehdotuksia tulosten tai tekotapojen kehittämiseksi. Mitä jos työryhmän suunta ei olekaan oikea? Projekti, jossa kukaan ei ota hankalaa roolia itselleen, ei välttämättä ole hyvä ja menestyksekkäs. (Puro 2002, 110.) Ympäristön on oltava niin turvallinen, että sen jäsenet uskaltavat olla eri mieltä keskenään ja sanoa ääneen, kun jokin asia ei ole kohdallaan. Hankalalta tuntuva työryhmän jäsen voi olla epämukavuuden takana yhteisölle erittäin hyödyllinen voimavara. Yhteisö tai sen projekti ei silloin pääse liian helpolla. Käsittelemällä kritiikkiä joutuu perustelemaan valittuja ratkaisuja ja päätöksiä – näin pysyy myös koko ajan perillä projektin tilasta ja sen suunnasta. Kritiikin ja negatiivisen asenteen hyöty tai haitta on kuitenkin kuin veteen piirretty viiva, ja on pidettävä mielessä, kohdistuuko kyseenalaistus asiaan vai ihmiseen. Ilman kyseenalaistamista ja kritiikkiä on mahdollista, että asioista tulee itsestäänselvyyksiä. Kun näin käy, eikä kukaan muista kysyä, miksi toimitaan niin kuin toimitaan, tapa voi jäädä elämään pitkäksi aikaa. Lopulta siitä saattaa olla enemmän haittaa kuin hyötyä. Kun organisaatioon tulee uusia ihmisiä, he voivat pitkäänkin elää epävarmuudessa ihmetellen sitä, miksi kyseisellä tavalla toimitaan (mt. 126).

### 5.3 Haasteet

Ongelmat eivät synny siitä, että ihmiset näkevät asioita eri tavoin vaan siitä, etteivät he osaa puhua noista erilaisista näkökannoistaan yhdessä eivätkä kykene viemään eri näkökulmien sisältämää potentiaalista energiaa eteenpäin toiminnan tasolle. Ongelmana ei ole ristiriita, vaan kyvyttömyys käsitellä sitä. (Juuti & Vuorela 2006, 21.) Johtajan on kuitenkin muistettava, että hänkin on vain ihminen. Ihmiset tekevät virheitä, ja vaikka johtajan suurin tehtävä on huolehtia yhteisönsä hyvinvoinnista ja sen aiheuttamista tuloksista, kaikki eivät aina kykene toimimaan tietyssä ryhmässä, ympäristössä tai tehtävässä. Motivaation eteen voi tehdä rajattoman määrän erilaisia hyviä ratkaisuja, mutta työn onnistuminen on aina myös tekijästä kiinni. Aina työ ja

jäsenen henkilökohtainen arvomaailma eivät kohtaa. Tausta ja kulttuuri vaikuttavat myös käyttäytymismalleihin ja työntekotapoihin. Aktiivisuus työyhteisössä saatetaan kokea itsensä tyrkyttämiseksi ja liian itsekkääksi kilpailuhenkisyysdeksi, sillä ”me-henki” on monelle hyvin tärkeää. Vaikeneminen ja syrjään vetäytyminen taas leimataan helposti saamattomuudeksi tai kunnianhimon puutteeksi. (Lahti 2008, 137.) Työsuojeluun ja myös jäsenten fyysiseen hyvinvointiin on kiinnitettävä kiireenkin takaa huomiota. Vanha sananlasku kertoo, että joukossa tyhmyys tiivistyy – mutta niin tekevät myös energia ja luovuus.

Vaikean tilanteen käsittelyä ei voi etukäteen suunnitella tai tehdä rutiininomaiseksi. Sen luonne riippuu aina tilanteesta ja sitä koskevista ihmisistä. Käsittelyn viivytys kuitenkin vain pahentaa asiaa, sillä kuten kuuntelun tärkeydessä, pieni hetki voi säästää myöhemmiltä suurilta ongelmilta. Hankalassa tilanteessa on tärkeää muistaa tehdä ero ihmisen ja asian välille. Henkilö itsessään voi olla hyvä työntekijä, mutta toiminta ei välttämättä vastaa tilanteeseen tai sen asettamiin vaateisiin. Johtajan tulisi opetella myös ns. tunnejämäkkyyttä, eli kykyä ilmaista asia suoraan ilman suuria tunteita.

Asioista, materiaaleista ja hinnoista neuvottelemisen ilmeni toimintatavoiltaan erilaiseksi kyseisessä kahdessa kulttuurissa. Kokemukseni perusteella Suomessa hinta määräytyy usein ei pelkästään työ- tai materiaalmäärän, vaan myös henkilökohtaisten suhteiden, tilaajan tyyppin ja ajankohdan perusteella. Hinnasta kuitenkin harvoin pystyy varsinkaan paljoa neuvottelemaan. Englantilaiset taas olivat tottuneet siihen, että ensimmäinen annettu hinta ei koskaan ole viimeinen. Sen lisäksi, että Suomessa materiaalit ovat kalliimpia kuin mihin Walk the Plank on tottunut, pitkät neuvottelut tilaajan ja toimittajan kesken ovat englantilaisessa kulttuurissa hyvin yleisiä ja lopullisen hinnan on totuttu tippuvan suurin prosentein. Englantilaiset olivat varmoja ennen useiden alihankkijoiden kanssa käytyjä neuvotteluja saavansa pyydettyjä hintoja alemmas. Lopulta Walk the Plank kärsi hieman budjettilaskelmissaan, kun niin ei käynytäkään. Turner (2011a) koki kyseisen kulttuurien välisen eron tuotannon suurimpana yllätyksenä ja pohti myöhemmin koko englantilaisen työryhmän ymmärtäneen sen vasta pitkän ajan jälkeen: ”I wonder if we seem quite pushy as we are used to doing lots of bartering and negotiating over costs and getting materials and labour donated which is very normal here in the UK”. Toivoimme pitkään pääsevämme

sponsorointisopimukseen eräänkin suuren materiaalien toimittajan kanssa, mutta ajan ja resurssien puutteen vuoksi neuvottelut jäivät kesken.

Moni Walk the Plankin jäsen ihmetteli usein suomalaisten yleistä tiedon tarpeen määrää. Ryhmä halusi olla avoin ja joustava kertoessaan tarpeistaan ohjeistuksissa, työmenetelmissä tai osallistujien lukumäärissä, mutta koki myöhemmin sen hankaloittaneen asioita varsinkin Turku 2011 -säätöille uusien, tarkempien kysymysten jatkuvasti ilmaantuessa. Näen itse tuon piirteen suomalaiselle ominaisena. Vaikka varsinkin näin suuressa produktiossa pikkuseikoilla ei luulisi olevan suurta painoarvoa ja työryhmän jäseniltä tuleekin odottaa oma-aloitteisuutta ja luovia ratkaisuja, on suomalainen usein hyvin tarkka yksityiskohdista ja tarvitsee tarkkoja ohjeita. Kyse on luultavasti lähinnä virheiden tekemisen pelosta.

Ongelma on luonnollisesti ratkaistava jotenkin. Kiertäminen eli aiheen vaihto vaikeassa tilanteessa, kuten esimerkiksi työryhmän jäsenten välisessä ristiriitatilanteessa, on hyvä keino, jos halutaan jättää henkilökohtaiset tuntemukset sivummalle ja keskittyä itse asiaan. Joissain tapauksissa tämä voi taas pahentaa edelleen ratkaisemattomaa ongelmaa lakaisemalla sen niin sanotusti ”maton alle”. On tilanteesta ja siihen osallistuvista ihmisistä riippuvaista, miten paljon tai vähän tunteet on otettava huomioon. Puhumattomistakin tunteista voi kasvaa suurempia ilman ratkaisua.

Ikävissä tilanteissa on silti keskityttävä vähemmän siihen mitä ja miten sanotaan, ja enemmän siihen miten ja mihin suuntaan tilannetta voidaan lähteä kehittämään. Ongelmien yhteinen pohtiminen saattaa auttaa ratkaisemaan ne. Useimmiten kukaan muu ei ole parempi ratkaisemaan ongelmia kuin ihminen itse, sillä kukaan ei voi täysin asettua toisen asemaan. Tilanteita voidaan kuitenkin tarkastella yhdessä. Johtaja voi auttaa löytämään erilaisia vaihtoehtoja ja ratkaisuja. Jokaisella tulee olla mahdollisuus saavuttaa itse omat unelmansa – hyvä elämä on etuoikeus, ja johtajalla on mahdollisuus parhaassa tapauksessa tarjota siihen elämäntavoitteita kirkastavat puitteet. Esimiehen tulisi organisoida toisen onnistumista ja auttaa saavuttamaan unelmia, sillä unelma on huippusuorituksen ensimmäinen askel. Liian johdetusta työstä puuttuu oma-aloitteisuus ja työn ilo. Ihmiset ovat hyviä ongelmien ratkaisijoita, mutta huonoja käskyjen tottelijoita. (Juuti & Vuorela 2006, 19.)

Työelämässä tulee väistämättä aina eteen, varsinkin muutoksen tuomaa, epävarmuutta. Epävarmuus yhteisön ryhmässä tai jäsenessä voi suuntautua joko varsinaisiin työtehtäviin tai viestintäsuhteisiin, jolloin ei esimerkiksi ole tietoa, keneltä kysyä apua tai neuvoa. Emotionaalinen epävarmuus, jolloin pohdinnan kohteena on jäsenen itseensä kohdistuva arvostus tai hänestä puhuttava sävy, on yllättävän yleistä myös johtoportaassa. Ihminen, joka tuntee itsensä jatkuvasti vieraaksi omassa organisaatiossaan, ei ole kykenevä ratkomaan ongelmia ja tekemään päätöksiä. (Puro 2002, 124.) Hyvä johtaja ei saata yhteisöään tai sen jäseniä sellaisiin tilanteisiin, joissa he joutuvat paljastamaan puutteitaan, vaan pyrkii kaatamaan turhia raja-aitoja. Innostava esimies myös tulkitsee koko yhteisön keskeisiä asioita sellaisella kielellä ja kielikuvin, joita hänen ryhmänsä ymmärtää ja sisäistää (Juholin 1999, 183). Kyseleminen on helppo keino kontrolloida, ettei vallitseva epävarmuus haittaa työn toteuttamista. Jokaiselle työryhmän jäsenelle on annettava aito ja omaehtoinen mahdollisuus kertoa, jos jokin asia on epäselvä. Keskeistä on, että se johtaa oikeaan suuntaan. Kyseleminen ja sen rinnalla tapahtuva aito kuunteleminen antaa onnistuessaan mahdollisuuden edetä.

## 6 SISÄISEN VIESTINNÄN MERKITYS TYÖYHTEISÖSSÄ

On organisaation edun mukaista tehdä kaikki voitava, jotta henkilöstö pystyy kasvaamaan kykyjensä mittoihin ja maksimaaliseen suoritukseen (Lahti 2008, 155), on sitten kyse pitkäaikaisista työsuhteista suuressa organisaatiossa tai lyhyistä projekteista, joissa työryhmä vaihtuu usein. Joka tapauksessa nopea henkilöstön sitouttaminen on hyödyksi yhteisön ilmapiiriin vaikuttamalle tehokkuudelle ja näin ollen yhteisön tulokselle. Pincus ja Redfield (1989) pitävät yhteisöviestinnän tärkeimpänä tehtävänä sitä, että työyhteisön jäsenet pystyvät näkemään itsensä ja työnsä osana laajempaa kokonaisuutta eli koko organisaatiota. Vaativinta tämä on organisaatioissa, jotka toimivat globaalisti ja monilla eri toimialoilla ja joiden kulttuurit ja kulttuuriympäristöt ovat erilaisia. (Juholin 1999, 75.)

### 6.1 Motivaatio

Ihmistä voidaan käskää ja määrätä suorittamaan tehtäviä, mutta häntä ei voi pakottaa innostumaan, sitoutumaan ja luottamaan (Lahti 2008, 138). Riippumatta jäsenen asemasta tai toimenkuvasta työryhmässä, sitoutuakseen yhteiseen tavoitteeseen jokainen tarvitsee selkeitä tehtäviä ja tiedon siitä, mitä instituutio heiltä odottaa. Menestyksekkään toiminnan takana on motivoitunut tekijä. Ihmiset kykenevät uskomattomiin suorituksiin, jos he ovat motivoituneita. Jos taas motivaatio puuttuu, yksinkertaisetkin tehtävät vaikuttavat ylivoimaisilta. (Hokkanen ym. 2008, 34.) Varsinkin kulttuurialalla motivoiva työ on tärkeää, sillä usein projektikohtaisissa tuotannoissa ei välttämättä ole selkeitä työaikoja. Aikataulu voi olla verkkainen, ja tapahtuman lähentyessä tahti kiristyy – samoin kuin työmäärä, stressi, kiire ja paine. Työviikot voivat olla helposti 60–80 -tuntisia ja silti työntekijä voi saada aikaan loistavia tuloksia siksi, että työ itsessään on niin motivoivaa.

Olipa organisaatio sitten minkä kokoinen tahansa, sen tärkeimpänä osana voidaan pitää työryhmää. Ilman osaavia tekijöitä ei organisaatio toimi. Usein työntekijöiden yhtenä suurena motivaation kannattelijana toimii taloudellinen korvaus tehdystä työstä – mutta esimerkiksi avajaisesityksen kaltaisessa suuressa, osallistavassa tuotan-



nossa merkittävä osuus on vapaaehtoisilla, joita projektissamme oli satoja. Projektin aikana heitä kutsuttiin osallistujiksi. Luonnollisesti jokaisen työryhmän jäsenen, mutta erityisesti työtä palkatta tekevien ihmisten, kohdalla motivointi ja yhteiseen tavoitteeseen sitouttaminen on työn laadun kannalta tärkeää. Ihmisten on koettava olevansa merkittävä osa laajempaa kokonaisuutta saavuttaakseen odotetun tuloksen. Walk the Plankin tärkeimpiin tavoitteisiin tapahtumatuotannossa kuuluu ihmisten opettaminen ja osallistaminen: "The quality of peoples experience and the legacy it leaves once we have gone home are all major parts of our values as a company" (Turner 2011b). Esimerkiksi yli sata metriä pitkä tulipierros ei ole ainoastaan vastaavan suunnittelijan saavutus, vaan koko työryhmän panostuksen tulos.

Yleisesti tuotannon aikana ja varsinkin palaverissa muodostui pian kirjoittamaton sääntö, että englantilaisten läsnä ollessa keskustelukielenä toimi englanti. Joillekin suomalaisille oli tietyt asiat silti selkeämpää ja varsinkin nopeampaa keskustella omalla äidinkielellä. Oli kuitenkin otettava huomioon, että tulkkaus englanniksi oli suoritettava mahdollisimman pian ja tarkasti, jotta englantilaiset tiesivät, mistä oli puhe. Vieraan kielen kuunteleminen voi herättää epäluottamusta tai pelkoa siitä, mitä ihmiset keskenään sopivat – kieltä ymmärtämättömän on mahdoton tietää, onko keskusteltava asia oikein ymmärretty vai onko viesti vääristynyt käännettäessä. Luottamuksen synnyttyä suomen kielen käyttö englantilaisten läsnä ollessa oli helpompaa työryhmälle, Turner (2011a) muistelee: "Once I had trusted Finnish team members this also became much easier as I knew they knew what I needed to happen and so could let them do the negotiating in Finnish and know it was all going to be ok". Oli kuitenkin tärkeää asettaa perussääntö kielen käytöstä esimerkiksi radioliikenteeseen. Suurimmalla osalla Walk the Plankin toteuttavaa työryhmää oli tammikuun aikana käytössä radiopuhelin, mikä helpotti tapahtuma-alueen suuren koon vuoksi toimintaa huomattavasti. Koska radioissa käyty keskustelu oli usein yleisesti olennaista tapahtumahetkellä, suomen kielen käyttö olisi ollut turhauttavaa englantilaisille ja usein tarpeellisen tulkkauksen vuoksi aikaa vievää suomalaisille. Yhteistä kieltä käyttämällä jokainen tiesi, mistä oli kysymys ja pystyi tarvittaessa antamaan oman näkökulmansa tai mielipiteensä asiaan. Vieraiden termien tullessa esille oli helppo kysyä vahvistusta ymmärtämälleen.

Motivaatio myös muuttuu uran aikana ja ajan kuluessa. Koska motivaatiotekijöiden kanssa tasapainottelu on usein hankalaa, on hyvä ottaa enemmän tavoitteeksi hyvän motivaation ylläpito kuin sen keinotekoinen lisääminen. Varsinkin sisäisiin tekijöihin on kuitenkin vaikea vaikuttaa, sillä ne riippuvat paljon itsetunnosta ja psykologisesta menestymisestä. Työskentely omaa itsetuntoa tukevalla tavalla ja menestymisen kokeminen omilla mittareilla parantavat helpommin motivaatiota kuin vastakkainen tilanne (Hokkanen ym. 2008, 36). Oman työnsä tuloksesta ja merkityksestä koettava ylpeys on tärkeää. Mitä parempi ja tärkeämpi tekijä tuntee tehtävässään olevansa, sitä enemmän hän myös haluaa vaikuttaa tulokseen ja tekotapaan. Suunnitteluun ja valvontaan osallistaminen on haastava, mutta helppo tapa osoittaa tekijälle arvoa.

Omassa työtavassani kyseisessä tuotannossa ymmärsin vasta jälkeenpäin muutoksia tavassani toimia yhteisössä. Sopeuduin nopeasti siihen Walk the Plankin tapaan, että jos ohjeistus tarpeesta ei ollut erittäin pikkutarkka, ei tuloksenkaan tarvinnut olla. Pystyin, ja minua suorastaan kannustettiin, ratkaisemaan ongelmia itsenäisesti ja vaihtoehtoisesti. Walk the Plankin organisaatio on paitsi tavoitteiltaan, myös tosiasialliselta toiminnaltaan oppiva, sillä virheistä ei rangaista. Epäkohdista ja ongelmista keskustellaan, ja ne ratkaistaan yhdessä pohtimalla. Pahimmassa tapauksessa väärin käsitelty ongelma kasvaa entisestään ja saattaa vaikuttaa koko ryhmän tulokseen (Turner 2011b). Kyseinen tapa johtaa edesauttaa myös luovuuden kehittymistä ja toteutusta – ja kuten aiemmin sanottu, luovuus luo kehitystä.

## 6.2 Yhteinen tavoite

Uutena yhteisöön tulevan on tiedettävä, millaiseen toimintatapaan sitoutuu. Yksi keino lievittää muutoksesta johtuvaa epävarmuutta on kirjata viestinnän pelisäännöt sisäiseen tiedonjakokanavaan tai vaikka henkilöstöoppaaseen. Henkilökohtainen perehdytys talon tavoille nopeuttaa yhteisöön integroitumista, sillä mentorointi edistää kirjoittamattoman tiedon siirtämistä ja nopeuttaa tukiverkostojen syntymistä. On tärkeää, että uusi jäsen kokee tulevansa positiivisella vastaanotolla ammattimaiseen yhteisöön. Luomalla työpaikalle sosiaalisen verkoston, jonka arvostuksesta työntekijä saa sisäistä motivaatiota, hän alkaa tehdä entistä parempaa työtä työpaikallaan, koska nyt työpaikkaverkoston hyväksyntä onkin hänen sisäisen motivaationsa ja mieli-

kuvansa lähde (Hokkanen ym. 2008, 36). Osansa organisaation hiljaisesta, syvästä taidosta uusi jäsen saa sosiaalistumisprosessin myötä. Mentorin avulla, yksilöä kunnioittavalla menetelmällä, jokainen voi kehittyä omaan tahtiinsa, muuttua ja sopeutua vaatimuksiin kasvojaan menettämättä, itse prosessia halliten. (Lahti 2008, 167.) Taitavaksi suorittajaksi kehittyy kohtaamalla työhön liittyviä haasteita. Hyvä esimies tarjoaakin yhteisön jäsenelle tämän kykyjä ja taitoa vastaavia tehtäviä. Näin luodaan myös opettava suhde ihmisen ja työn välille.

Erityisen mieleenpainuva kokemus oli Turnerin vierailulla Suomessa marraskuussa 2010. Tapasimme Turun Taideakatemiaan mediatuottajaopiskelijat kertoaksemme, missä kohtaa tuotannossa menttiin ja mitä tulisi tapahtumaan tammikuussa, kun he liittyivät työryhmään. Sen sijaan, että opiskelijoille olisi saneltu työtehtävät suoraan, Walk the Plankille oli tärkeää ottaa selvää siitä, mitä kukakin oikeasti halusi tehdä ja saada ns. irti kyseisestä tapahtumasta. Ajatus on myös yksi organisaation toiminnan kulmakivistä. Kerroimme opiskelijoille vielä tarkemmin aiemmin lähetetyn sähköpostin lisäksi, mitä kukakin teki johtavassa työryhmässä. Tammikuussa jokaisen oli tarkoitus toimia assistenttina eli toteuttaa ”shadowingia” toivomallaan tuotannon osa-alueella. Tunnelma onnistuttiin saamaan enemmän keskustelun kuin esitelmän kaltaiseksi. Opiskelijoille suositeltiin varautumista pitkiin, kylmiin ja pimeisiin päiviin, mutta muistutimme pitävämme heistä huolta niin henkisesti kuin fyysisestikin toteuttamalla perustarpeet ja luomalla hyvän ympäristön. Heille kerrottiin Walk the Plankin odottavan täyttää sitoutumista, sillä shadowing toi vastuuta ja tehtäviä. Luottamus olisi suuri, joten rehellisyys oli äärimmäisen tärkeää. Odotimme ja lupasimme myös molemminpuolista joustavuutta. Opiskelijoita kehoitettiin avarakatseisuuteen, kärsivällisyyteen ja oppimisvalmiuteen. Itse opin tapaamisesta ja motivaation luomisesta paljon. En olisi uskonut vapaaehtoisten opiskelijanuorten olevan niin vastuuntuntoisia ja sitoutuneita saamiinsa tehtäviin, kuin he tammikuussa olivat, ja myös Turner mietti jälkeen, miten hämmästyttävän suurta mediatuottajaopiskelijoiden sitoutuminen oli. Uskon vahvasti marraskuun tapaamisemme vaikuttaneen nuorten työmoraaliin. Kun johtajat ovat rehellisiä ja aidosti valmiita myös itse antamaan kaikkensa yhteisen tavoitteen eteen, he onnistuvat helpommin ryhmänsä motivoinnissa ja saavat kuin heijastuksena samankaltaisen tuloksen työntekijöissään. Muiden osallistujaryhmien kanssa emme käyneet vastaavanlaista, intiimiä palaveria eikä myöskään yhteistyö ollut samanlaista, joten uskon vahvasti tapaamisen luonteella olleen suuri merkitys.

Tiedon aktiivinen jakaminen ja yhteisössä vallitseva avoimuus luovat työryhmän jäseniin luottamusta. Oikeanlaisen johtajatyypin määrittelyn sijaan on tarkasteltava, millaisia toimintamahdollisuuksia erilaisissa tilanteissa on. Enemmistö toteuttavasta työryhmästä oli Walk the Plankille uutta. Normaalisti uuden jäsenen liittyessä organisaatioon perehdytys työhön ja työyhteisöön on tärkeää nopean sopeutumisen kannalta. Suurin osa tästä työstä hoitui vain yleisillä ohjeistuksilla kirjallisella viestinnällä ja nopeilla tapaamisilla Turnerin tai jonkun muun Walk the Plankin englantilaisen jäsenen vieraillessa Suomessa. Tavallista intensiivistä ja tarkkaa perehdytystä emme kenneet järjestämään aikataulun puutteessa ja osallistujien suuren määrän vuoksi, mutta toteuttavat työryhmät kuitenkin jaettiin selkeästi johtavan tai suunnittelevan työntekijän vastuulle. Turner (2011b) kertoo Walk the Plankin muodostavan tuotannoille rakenteen, jossa on johtoryhmän alapuolella useita johtajia – ihmisiä, jotka tekevät työn ja saavat aikaiseksi. Jokainen ryhmänjohtaja perehdytti jäsenensä työhön vasta silloin, ja uskon osallistujien ymmärtäneen sitä kautta, miksi tarkempaa tietoa ei jaettu ennen tammikuista prosessia. Suurin osa englantilaisista oli työskennellyt Walk the Plankin kanssa monesti aiemminkin, joten työtavat olivat tuttuja – tiivis yhdessä-olo, pitkät päivät ja vastuulliset tehtävät aiheuttivat tuotantoa varten muodostuneen uuden työryhmän nopean sosiaalistumisprosessin, mikä taas edesauttoi nopeaa oppimista ja tehokkaan tuloksen syntymistä.

### 6.3 Viestintäilmasto

Työyhteisön organisaatioilmastolla tarkoitetaan sitä ilmanalaa ja tunnelmaa, joka organisaatiossa vallitsee tietyllä hetkellä. Sen tärkeimpiä osa-alueita ovat lähiyhteisön viestintä eli avoimuus ja viestintäsuhde lähimpään esimieheen, sekä mielikuva tiedonkulusta organisaatiossa. (Juholin 1999, 66.) Duckerin (2008, 176) mukaan yleishyödyllisen instituution on oltava tietopohjainen. Sen täytyy rakentua tiedon ympärille, ja tiedon pitää kulkea työtä tekevilta ihmisiltä ylös huipulla oleville – niille, jotka ovat viime kädessä vastuullisia – ja sen pitää rakentua myös ylhäältä alas kulkevan tiedon ympärille.

Väheksymättä lainkaan Turku 2011 -säätöön tekemää valtavaa työmäärää ja vastuuta, olisin toivonut heidän kanssaan vielä läheisempää ja aktiivisempaa yhteistyötä. Vastausten saaminen useaan asiaan kesti todella kauan, ja muistutuksista huolimatta ei reagointia silti aina tapahtunut. Vuoden 2010 loppuilla Walk the Plank oli aiempien toiveiden mukaan yrittänyt lähestyä erästä suurta alihankkijaa sponsorointisopimusmielessä, ja neuvottelut jätettiin säätöille. Harkitsimme englantilaisen työryhmän kanssa ensin, jos olisin itse hoitanut asiaa, mutta koin helpommaksi siirtää tehtävän neuvotteluissa vapaammin sovittavalle ja vaihtoehtoista tietoiselle säätöille. Odotettuaamme tulosta vuoden loppuun saimme lopulta kuulla, ettei neuvotteluja oltu edes aloitettu. Sopimusta ei siis koskaan syntynyt. On onni, että saimme kuitenkin tilattua tarvittavat materiaalit niinkin lyhyellä varoitusaajalla, mutta ihmettelen edelleen säätöön edustajien tapaa olla reagoimatta. Samanlainen tilanne toistui yllättävän usein. Kyse saattoi tosin olla vain organisaatorakenteen tuomista olosuhteista. Olisin toivonut säätöön olevan aktiivisempi kyseisessäkin tilanteessa edes kertomalla mahdollisesta resurssien puutteestaan neuvottelujen aloittamiseksi. Tuotannollemme sopimus olisi ollut kuitenkin tärkeä ja oleellinen osa. Suunnittelin jo tuotannossa aloitettuani yhdessä edustajien kanssa pitävämme säännöllisiä tapaamisia, mutta ajan puutteen ja kiireellisyyden vuoksi niin ei vain käynyt. Jälkeenpäin ymmärrän, miten tarpeellista se olisi kuitenkin ollut. Kenties asiat olisivat silloin sujuneet nopeammin, eikä tiedollisia katvealueita olisi päässyt syntymään. Otin kuitenkin tavaksi soittaa säätöille suoraan tiedustellakseni kiireisten, heistä riippuvien asioiden tilasta, ja usein sain sitä kautta selkeämmän vastauksen kuin koko työryhmä sähköpostilla säätöön edustajilta. Usein sain myös kuulla viivästymisen syyn olevan yhden puuttuvan tiedon osan odottaminen. Sähköposti on helppo merkitä lukemattomaksi ja ajatella palaavansa siihen, kun kaikki vastaukset ovat selvillä. On kuitenkin otettava huomioon, että vastaanottaja ei ole siitä tietoinen, vaan on jopa kohteliasta nopeasti kertoa tarvitsewansa lisää aikaa tai jaettava edes sillä hetkellä olemassa oleva tieto.

Hyvä johtaminen luo edellytyksiä sujuvalle toiminnalle ja ihmisten hyvinvoinnille. On itsestään selvää, että vain innostuneet, osaavat ja terveet ihmiset saavat aikaan hyviä tuloksia. (Juuti & Vuorela 2006, 7.) Yhteisö on sitä tyytyväisempi työhönsä ja ympäristöönsä, mitä avoimempana ja luotettavampana se kokee viestinnän. Kun tietoa ja osaamista jaetaan, syntyy joustavuutta. Kun yhteisössä keskustellaan tunteista ja

työssä esiintyvistä haasteista ja kannustetaan kertomaan sekä hyvistä että huonoista kokemuksista, muodostuu organisaatiosta oppiva. Tunteet ovat kokemuksia ja osaaminen rakentuu kokemusten varaan (mt. 38). On annettava tilaa ryhmän tai sen jäsenen toiminnan itsetarkasteluun. Luovuus luo kehitystä, joka taas on organisaation ja yksilön ammattitaidon vaalintaa.

Jotkut kokevat edelleen viestinnän olevan yksisuuntainen tapahtuma, missä johtaja kertoo miten asiat ovat tai miten niiden tulisi olla, ja muut kuuntelevat. Ajanpuutteen vedoten johto ja esimiehet saattavat siirtää ydintehtävänsä muille. Yhteisymmärrys rakentuu johdon henkilökohtaisen vuorovaikutuksen varaan, sitä ei voi teettää ulkopuolisilla konsulteilla eikä henkilöstö- tai viestintäosastolla. (Lahti 2008, 120.) Todellisuudessa se, miten esimies johtaa yhteisöään ja viestii sen kanssa, heijastuu työryhmien kautta takaisin samanlaisena. Näkemällä vaivaa ja laittamalla itsensä ns. likoon, on koko yhteisö helpommin valmis vastaamaan samalla tavalla. Viestintä on joka tapauksessa kaksisuuntaista. Juuri oikeita käytäntöjä on joskus mahdotonta yleistää. Keskeisintä on, että esimies tietää, mitä hän pyynnöllään tarkoittaa ja etsii painotuksen, joka parhaalla mahdollisella tavalla palvelee tilannetta (Puro 2002, 36). Kukaan ei voi kuitenkaan liikaa alkaa pohtia, mitä ja miten ilmaista asiansa – viime kädessä ei voi enää sanoa mitään. Liian puhdas, korrekki kieli tekee puheesta kone- maisen ja käskyttävämmän, vaikka teoriassa voisikin ajatella, että tulkinta viestistä olisi ainakin oikea. Ihmistuntemuksen harjoittaminen on tärkeää, mutta kehitys siinä tapahtuu vain ajan ja kokemuksen kautta. Mitä enemmän ihmisten kanssa on tekemisissä, sitä helpompaa on toimia. Puro (2002, 141) käyttää teoksessaan kielen käytöstä esimiestyössä hyvää esimerkkiä siitä, miten työkalut eivät ole samalla tavalla käytettävissä joka tilanteessa: ”Mitä hankalampi paikka on, sitä enemmän pitää miettiä sitä, miten vasaraa käyttää”.

Viestintätyytyväisyys perustuu pitkälle henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen ja mahdollisuuteen vaihtaa tietoa ja keskustella siitä, mutta ennen kaikkea esimies-alaisuuteen toimivuuteen. Viestintävälineiden toimivuus ei ole aiemman tutkimuksen valossa osoittautunut yhtä tärkeäksi tekijäksi. Viestintätyytyväisyys on siis rakentunut sen perusteella, miten johtamistyyli ja palautteenanto tyydyttävät ja miellyttävät yhteisön jäseniä. Kyse on ennen kaikkea kokemuksista eikä yhteisöjen faktisesta tavasta hoitaa asioita. (Juholin 1999, 74-75, 83.)

Usein työryhmä vaatii selkeitä tehtäviä ja tietoa, mitä organisaatio heiltä odottaa. Näin oli myös tuotantomme kohdalla. Walk the Plank on kokemukseni perusteella juuri sellainen Duckerin aiemmin kuvaama instituutio, joka rakentuu tiedon ympärille, ja jossa tieto on kaksisuuntaista. Tiedon puute saattaa usein johtaa epäilyyn ja luottamuksen puutteeseen, ja ymmärrän jälkeinpäin, että varsinkin joidenkin Turun Taideakatemian opiskelijaosallistujien kohdalla tilanne ehti kenties huomaamatta päästä siihen tilanteeseen. Kyse ei kuitenkaan ollut missään kohtaa tiedon tarkoituksellisesta salaamisesta tai vääristämisestä. Walk the Plank ja varsinkin Turner kokivat hämmennystä joutuessaan kohtaamaan jatkuvasti yksityiskohtaisten tarkennusten tarvetta osallistujien yksittäisistä rooleista. Kyseisen organisaation tuotantojen luonteeseen kuitenkin kuuluu jatkuvat muutokset, ja roolien tarkka muotoileminen kuukausia ennen olisi tarkoittanut paljon lisää työtä ja tiedon jakoa tasaisin, lyhyin väliajoin tilanteiden muuttuessa. (Turner, 2011b.) Pohdin jälkeinpäin, olisimmeko voineet ns. tulla hieman enemmän vastaan vapaaehtoisten ohjeistuksissa ja jakaa tietoa tiheämpään tahtiin. Uhkana olisi kuitenkin ollut epävarmuutta ja peräännyttä luova ”tietoähky” tai ärtymys siihen, että saatava tieto muuttuu jatkuvasti. Pahimmassa tapauksessa osallistujat olisivat päättäneet olla ottamatta osaa tuotannon toteuttamiseen. One-off show’ssa eli kerran toteutetussa tuotannossa ei kuitenkaan koskaan ole valmiita, helppoja ohjeita ja ”karttoja”, mikä helposti johtaa ihmiset mukavuusalueensa ulkopuolelle (Pugh 2011).

## 7 SISÄISEN VIESTINNÄN MENETELMÄT

Haasteelliseksi suurikokoisen tuotantomme teki erityisesti se, että johtava työryhmä toimi eri aikavyöhykkeellä ja yli puolentoista tuhannen kilometrin päässä sijaitsevasta Iso-Britannian Manchesterista. Suomessa Walk the Plankin ainoana nk. ”edustajana” toimin englantilaisten satunnaisten vierailujen lisäksi ainoastaan minä. Tuotanto tehtiin tiiviissä yhteistyössä Turku 2011 -säätöön kanssa, mutta organisaation toiminta oli usein hidasta. Lisähaasteita toivat käytetyt kaksi eri kieltä, enimmäkseen kirjallisesti etäisyyden vuoksi tapahtunut sisäinen viestintä sekä sopeutuminen eroihin valtioiden kulttuureissa ja toimintatavoissa.

### 7.1 Aika ja tiedon määrä

Syyskuussa tapahtuneiden ensimmäisten palaverien jälkeen oma työni alkoi pian. Sain valtavasti materiaalia tutkittavaksi ja ymmärrettäväksi, ja suurin osa tiedostoista jaettiin koko projektin ajan ilmaisella, helppokäyttöisellä Google Docs -palvelulla. Samaa palvelua käyttäen jaoimme tiedostoja koko työryhmälle, opiskelijoille ja vapaaehtoisille määrittäen tarkasti sen, mikä oli kenellekin tarvittavaa tietoa. Perustimme Google Docs -palveluun Turnerin kanssa myös erilaisia taulukoita, joita molemmat pystyimme muokkaamaan ja jotka auttoivat hallitsemaan suurta määrää tietoa. Esimerkiksi koko työryhmältä kerätyt ruokavaliot ja lentoihin perustuvat majoitustiedot oli helppo kerätä taulukkoon ja sitten jakaa tietoa tarvitseville. Tein myös listan materiaalien hankkimisesta hintoineen, alihankkijoineen, tilauksen tiloineen ja varmistumisineen. Toimituspäivämäärät oli tärkeää laittaa selkeään järjestykseen ja arvioida oikein, sillä kaikkea ei tarvittu heti, ja osana käytetty vuokrakalusto maksoi lisää joka päivältä. Myös määrät oli laskettava oikein. Alihankkijoiden tavarantoimituksesta laskutettiin kertakohtaisesti. Tammikuisen runsaan lumen tulon takia emme kyenneet ennustamaan tarvittun sulatussuolan määrää, ja sitä jouduimme tilaamaan muutaman kerran lisää, mutta pääosin tilausten arvointi oli onnistunutta.



Valtavan suuri tietomäärä lyhyessä ajassa tuntui alussa lähes mahdottomalta, ja teinkin päätöksen, ettei varsinkin alussa läheisessä yhteistyössä kanssani toiminut osallistujakoordinaattori raportoisi minulle jokaisesta pienestäkin prosessivaiheestaan. Osallistujien hallinnoiminen ei kuulunut vastuualueeseeni, ja pelkäsin sen aiheuttavan tietoähkyn tuomaa ahdistusta. Aloittaessani vei kuitenkin aikaa ns. päästä sisälle koko projektiin. Myöhemmin Salmia, Turku 2011 -säätöön osallistujakoordinaattori, ahdistui siitä, ettemme ole tarpeeksi tietoisia toistemme töistä ja pelkäsi, että teemme ison osan kahteen kertaan, mutta vaikkakin jatkuva raportointi ja ajan tasalla pitäminen olisikin saattanut olla hyödyllistä, luotin välissämme aktiivisesti kommunikoivaan Turneriin. Yhteistyöni hänen kanssaan sujui saumattomasti ensimmäisestä päivästä alkaen, ja tiesin hänen kertovan, mistä asioista hän halusi minun ottavan vastuuta ja milloin. Uskon hänen suojelleen myös meitä molempia ”tietoähkyltä”. Kuten aiemmin mainitsinkin, on tietoa arvioitava siltä pohjalta, mikä on välttämätöntä toiminnalle. Ei ole mahdollista tai ainakaan järkevää yrittää pitää koko organisaatiota tietoisena kaikesta, jolloin tieto saattaa olla helposti käyttökelvotonta.

Usein tuotantopäällikkö aloittaa työnsä alallamme jo varhaisessa suunnitteluvaiheessa yhdessä luovan työryhmän kanssa. Tilanteeni oli kokemukseni mukaan poikkeuksellinen, ja oli kriittistä sisäistää kaikki tieto nopeasti. Turner (2011a) myöntää jännittäneensä tilannetta aluksi, ja myöhemmin olemme koko työryhmän kesken olleet sitä mieltä, että työni olisi pitänyt alkaa kuukausia ennen: ”I worried a lot about this as ideally that person is at your side, in the same country for a long period of time ahead however I need not of worried as – we made a great team”. Sopeuduin työtapaan ja tahtiin nopeasti. Yhteensä yli tuhannen vaihdetun sähköpostin ja Google Docs -palvelussa jaettujen kymmenien tiedostojen lisäksi käytin Turnerin kanssa viestiessä hyväksi myös ilmaista internetissä toimivaa puhelinpalvelu Skypeä. Kun asia oli todella kiireinen, muodostui tavaksemme lähettää tekstiviesti vastaamisen nopeuttamiseksi. Aloitin pienempienkin yksityiskohtien kirjoittamisen ylös mustaan, paksuun kirjaani jo ennen kuin se nimentyi opinnäytetyöpäiväkirjaksi. Valtavan tietomäärän käsittelyyn ja kiireellisen aikataulun luoman paineen keskellä helpotti paljon, kun pystyi tarkistamaan sovittuja ja suunniteltuja asioita. Myös palaverien muistiot ja uudet ideat päätyivät kirjan sivuille.

Sama muistijäljen jättäminen tapahtuu myös sähköpostien vaihdossa. Varsinkin kun tuotannossa toimittiin kahdella kielellä, kaikki kirjallinen tieto helpotti asioiden myöhempiä tarkasteluja. Lamberg (2011) kertoi kokeneensa sähköpostiviestinnän pääosin hankalaksi, sillä uuden ihmisen lisääminen samaan viestiketjuun helposti sotki aiemmin selvennettyjä asioita. Hänen mukaansa viesti useaan kertaan vääristyi matkalla, ja viestiketjujen kasvaessa hyvinkin pitkiksi oli itse asiaa vaikea löytää ja viestintä vei aikaa. Itse koin hankalaksi sen, että samassa viestiketjussa saatettiin käsitellä useampaa asiaa. Jos jokaisella pienelläkin osa-alueella olisi ollut oma ketjunsä, olisi myöhemmin ollut helpompaa tutkia sovittua asiaa sen sijaan, että oli kulutettava paljon turhaa aikaa asian etsimiseen. Osittain selkeäksi ja osittain hankalaksi seuraamisen teki myös se, että pitkissä sähköposteissa, jotka käsitelivät useampaa asiaa, tuli tavaksi kirjoittaa vastaukset ja kommentit alkuperäisen sähköpostin rakenteen keskelle. Tällöin mihinkään seikkaan reagoiminen ei unohtunut, mutta vastausten paisuessa ja usean ihmisen kommentoimissa sähköpostit olivat jälleen sekavia lukea. Sähköpostiviestintä oli projektissa tärkein ja kuitenkin ainoa keino käsitellä valtavaa määrää tietoa ja informaation vaihtoa. Myöhemmin ilmenneiden väärinymmärrysten selvittämiseksi oli myös hyvä, että sovittu asia löytyi kirjallisena – sähköpostihan on laillisestikin pätevä dokumentti.

Jotkin tilanteetkin veivät paljon aikaa. Paraffin -nimellä Iso-Britanniassa tunnetun tulipiirokseen käytetyn tuotteen suomalaisen version löytäminen kulutti työaikaani kymmeniä tunteja, eikä sen kansainvälisen koodinkaan perusteella edes Elinkeino-, liikenne- ja ympäristöviraston ympäristövastaavien asiakasneuvonnassa minua osattu auttaa. Halutun tuotteen määrittämistä hankaloitti pitkä viestintäketju aiheesta – kirjallisissa muodoissa Turner kertoi minulle kuulemansa kuvailun tulipiiroksesta vastaavalta suunnittelijalta Pete Mountainilta, ja minä käännöksen kautta suomalaisille yhteystiedoilleni. Matkan varrella viestin on helppoa vääristyä ja sanoma ymmärtää väärin. Välillä oli myös vaikea tietää, onko hankkimani tieto riittävää, sillä esimerkiksi propaanista en ymmärtänyt etukäteen tarpeeksi. Konsultoituani useita lähteitä ymmärsin lopulta halutun nesteen olevan yllättävän yksinkertaisesti löydettävissä tavarataloista. Erään yhteistyökumppanimme muistutus esti meitä myös tekemästä mahdollisesti kriittistä virhettä – rakennustelineinä käytetty alumiini on Suomessa useimmiten palkin muotoista, kun taas Iso-Britanniassa on

totuttu pyöreään malliin. Neuvoteltuani Mountainin kanssa ja lähetettyäni valokuvat tuotteesta alihankkijalta päädyimme kompromissiin ja välttyimme ongelmilta tapahtuman kiireisimmässä tuotantovaiheessa tammikuussa. Kuvien ottaminen tiloista ja materiaaleista sekä niiden lähettäminen vastaaville suunnittelijoille osoittautui toimivaksi käytännöksi. Koska kaikki työryhmän vastaavat eivät päässeet vierailemaan Suomessa ennen tammikuuta ja tarvittavien materiaalien tarkat kuvakset eivät aina olleet selkeitä käännettäväksi alihankkijoille, valokuvat sanonnan mukaan todella kertoivat enemmän kuin tuhat sanaa. Esimerkiksi liekinheittimien propaanisytytysjärjestelmien mallit ja mitat olivat erittäin kriittisiä, jotta aikaa vievä valmistelu Iso-Britanniassa tehtäisiin oikein. Kuvilla pystyimme varmistamaan, että liittimet ja sytytysjärjestelmä olivat oikeanlaiset.

Turnerin lähes viikon mittainen vierailu marraskuussa oli tuotannolle kriittisesti tärkeä. Selvitimme monta pienempää ja suurempaa epäselvää asiaa useilla palavereilla. Kaikkea ei, valokuvienkin kanssa huomattaessa, pysty selittämään kirjallisena tekstinä. Kasvokkain viestintä on helpoin viestinnän muoto, ja erittäin tärkeä sellainen. Turner palasi Suomeen heti vuoden vaihteen jälkeen, ja toteuttava työryhmä suunnittelijoineen saapui Turkuun ensimmäisen ja toisen viikon aikana. Tein Turnerin kanssa ennen ryhmän saapumista suunnitelman, miten viestintä tulisi tapahtumaan fyysisen prosessin aikana. Englantilaiset oli ohjeistettu hyvin tulevista olosuhteista jo ennen Suomeen saapumista. Suomalaisille pidimme muutamaankin otteeseen yhteisen tiedotustilaisuuden, johon osallistuivat kaikki alueella työtä tekevät ja jossa käytiin läpi käsikirjoitus, tulevien päivien aikataulut, alueen sijoittelu, annettiin yleisiä käytännön ohjeita ja esiteltiin johtava työryhmä. Otimme pian käyttöön alueen suuruudenkin vuoksi Walk the Plankille käytännöksi muodostuneet radiopuhelimet, jotka osoittautuivat jo ensimmäisen päivän aikana korvaamattomiksi apuvälineiksi. Radioiden käyttö säästi aikaa, koska ei ollut tarpeen liikkua saadakseen tarvitsemansa tiedon. Suomalaiselle ryhmälle radioiden käyttö oli vierasta, mutta käyttötapa selkeni nopeasti samaa käytäntöä aiemmin käyttäneiden työryhmän jäsenten opissa. Toimistorakennuksen aulaan, josta myös kuljettiin cateringalueelle, teippasimme ilmoitusluontoisia tiedotteita ja yhteisiä tärkeitä asioita – harjoitusaikataulun, yhteystietolistan, tiedot ensiapulaukkujen sijainnista ja ensiapukoulutuksen saaneista henkilöistä, sekä päivittäin vaihtuvan crew matrixin eli avustavan toteuttavan työryhmän, lähinnä opiskelijoiden, työtehtävät. Lämmin ruoka

oli tarjolla työryhmälle kaksi kertaa päivässä. Muina aikoina oli cateringalueelta noudettavissa jo kylmän säänkin vuoksi jatkuvasti kahvia ja teetä. Kahvio muodostui nopeasti yleiseksi taukopaikaksi, jossa eri asioita toteuttavat työryhmät tapasivat ja tutustuivat paremmin. Tunnelma muodostui pian niin vastaanottavaiseksi ja luotettavaksi, että hyvätkin uudet ideat kehittyivät ns. aivoriihissä vielä paremmiksi. Tärkeäksi osaksi päivittäistä viestintää muodostuneeseen tapaan keskustella ”epävirallisesti” asioista on vaikea vaikuttaa ja usein se toteutuu itsestään, ja kuten aiemmin mainitsin Puron huomauttaneen, parhaat ideat eivät aina synny järjestetyissä tilaisuuksissa. Olosuhteet on kuitenkin helppo järjestää sopiviksi kyseisen tilanteen syntymiseksi.

## 7.2 Kysely ja kuuntelu

Pieni, rauhoitettu kuuntelemiseen käytetty ajankäyttö voi säästää ongelmilta ja pitkiltä neuvotteluilta myöhemmin. Johtajan on pidettävä huoli siitä että hän kuuntelee – mutta pidettävä myös huoli siitä, että hän ryhtyy toimenpiteisiin kuulemansa ja oppimansa perusteella (Drucker 2008, 178). Kuunteleminen toimii viestinnän lähtökohtana ja työkaluna. Esimiehelle kuunteleminen kuuntelemisen taito on usein jopa tärkeämpää kuin puhumisen. Puro (2002, 20) määrittelee selkeästi kuuntelemisen kolmeen ulottuvuuteen, joiden periaatteena on, että ymmärrys tapahtuu vain tiettyä järjestystä toteuttaen. Ensimmäinen ulottuvuuksista on *perusta*. Käytettyjen sanojen ja niillä haettavien tavoitteiden tunnistus on hankalaa, mutta tärkeää. Samaan aikaan kun tunnistus tuntuu itsestään selvältä, on muistettava, miten suuri merkitys on piilo- ja sanattomalla viestinnällä. Miten asia sanotaan ja miten sitä painotetaan? Kaksi muuta ulottuvuutta ovat *ymmärrys* ja *sovellus*, joita helpottavat jo tehty ilmaisujen tunnistus – mitä todella sanotaan ja mihin sillä pyritään? Keskeisintä on, miten esimies pystyy käsittelemään kuulemansa tiedon ja sen tarkoituksen, ja hyödyntää sitä.

Otimme tammikuun tuotantovaiheessa käyttöön johtavan työryhmän aamupalaverit, joissa jokainen osa-alue käytiin tarkasti kyseisen ja edellisen päivän osalta läpi. Kaikilla oli mahdollisuus kertoa ideoistaan ja tunteistaan avoimesti, ja jokaista kuunneltiin. Kuten aiemmassa luvussa mainitsin, palaverit toimivat vain, kun kaikille siihen osallistuville annetaan yhtäläinen mahdollisuus tulla kuulluksi ja ymmärretyksi.

Ajatus toteutui selkeästi tuotantomme palaverissa. Puheenjohtajan, eli projektissamme tuottaja John Wassellin, on otettava tarkka vetorooli ja keskeytettävä, mikäli asia menee liian henkilökohtaiseksi tai koskettaa vain tiettyjä palaveriin osallistuvia. Intohimoisesti työhönsä suhtautuvien ammattilaisten kesken tämä olikin ajoittain tarpeellista. Silloin asiasta keskusteltiin myöhemmin vain asianosaisten kesken. Tärkeitä olivat myös palaverit Wärtsilän alueen vastaavan kanssa, jonka aktiivista yhteistyöhalua ilman erittäin moni asia olisi ollut hankalampi ja jopa mahdotonta toteuttaa. Sovin alunperin joka tammikuun aamulle vastaavan kanssa palaverin, mutta yllättävien, kiireellisten asioiden sattuessa palaverit jäivät satunnaisiksi ja tarpeen tullen toteutettaviksi aiheuttamatta kuitenkaan ongelmia. Hienosti sujunut yhteistyö toimii minulle itselleni malliesimerkkinä tulevaisuudessa siitä, miten molemminpuolisella rehellisyydellä ja joustavuudella pystytään toteuttamaan moni vaikea asia helposti ja luontevasti.

Palaute on hyvä esimerkki siitä, miten kuunteleminen ja puhuminen pitäisi ymmärtää yhdeksi kokonaisuudeksi (Puro 2002, 23). Oikein annettu palaute lisää voimavaroja sekä auttaa korjaamaan työskentelyä ja tarkastelemaan sitä uudella tavalla. Kuitenkin yksi kielteinen kommentti vaatii neljää myönteistä kommenttia rinnalleen, jotta kielteisyyden ja myönteisyyden taso viestinnässä olisi tasapainossa (Juuti & Vuorela 2006, 124). On varottava antamasta vaikutelmaa siitä, että paras taso on nyt suoritettu. Jokaisesta palautteen annosta ei tulisi tehdä suurta tilaisuutta, jossa järjestetään puheita tai nostetaan maljoja, vaan sen on hyvä olla osa usein tapahtuvaa vuorovaikutusta johtajan ja yhteisön välillä. Palautteen tulee olla yhdensuuntainen saavutettujen tulosten kanssa, ja sitä tulee antaa pienissä osissa vain, kun siihen on aihetta. Liian nopeat johtopäätökset eivät kuitenkaan ole oikeutettuja. Johtajan tulee tuntee tekijän työ ja sen tavoitteet voidakseen antaa palautetta. Yhtenä yksinkertaisena, mutta hyödyllisenä ohjeena kannattaa muistaa, miten antotapa vaikuttaa myös motivaatioon: kehu julkinesti, haukut yksityisesti.

Muutamia viikkoja tuotannon toteutuksen jälkeen Walk the Plank lähetti kaikille työhön osallistuneille palaute- eli debrief -kyselyn sähköpostitse. Helmikuun puolessa välissä pidettyyn debrief -palaveriin osallistui koko Walk the Plankin johtava työryhmä suunnittelijoineen ja vastaavineen. Kysely koski kaikkia tuotannon osa-alueita. Walk the Plankin työntekijän Lela Keighleyn kokoamasta palautteesta käy ilmi, että koko

työryhmä kokee suurta ylpeyttä siitä, miten maailmanluokan esityksen toteuttaminen hankalissa olosuhteissa – Suomen kylmässä pakkassäässä, tuulessa ja sateessa – onnistui upean ryhmän avulla niin helposti. Palaverista tehty muistio (2011) sisältää paljon opettavia ja enimmäkseen teknisiä seikkoja, mutta yksi erityisen tärkeäksi nostettu asia on se, että viestintä tuotannon suunnittelun aikana oli aivan liian hidasta. Aikataulut olisi pitänyt tehdä selkeämmiksi ja tiukemmiksi, sillä vastauksia odotettiin liian kauan: ”When there is a chain of people waiting for a decision, it is important to implement this rule” (Keighley 2011). Viivästykset sotkivat jo ennestään kiireistä aikataulua. Nopeampi ja rohkeampi päätöksenteko olemassa olevan tiedon perusteella olisi säästänyt myös kuluissa.

Opiskelijoille lähetettyjen palautteiden mukaan monet sirkusopiskelijat eivät pitäneet Google Docsia toimivana tiedonvälityskeinona, mutta eivät kertoneet siitä ennen tapahtumaa. Kuten aiemmin usein mainitsin, tieto on aina kaksisuuntaista – molemmilla osapuolilla on yhtäläinen vastuu tiedon jakamiseen ja hankkimiseen. Sirkusopiskelijoiden tieto välittyi pääosin heidän vastaavan opettajansa kautta. Ryhmä kuitenkin tavattiin useaan otteeseen vuoden 2010 puolella ja kuten Pugh (2011) muistuttaa, sirkusopiskelijoihin panostettiin etukäteen enemmän kuin muihin opiskelijaryhmiin. Joidenkin opiskelijoiden sitouttaminen ja luottamuksen luominen kuitenkin epäonnistui. Arvioin sen johtuvan enemmän asenteista ja muodostuneista ennakkoluuloista. On muistettava, että kulttuurituotannossa tehtävä työ on aina enemmän yhteistyössä tehtävää koko ryhmän edun ajamista, sen sijaan, että palveltaisiin yksilöitä. Emme Turnerin kanssa tienneet tammikuisten harjoitusten aikataulujen olleen vaihtelevia, ja myöhemmin olen ollut pahoillani siitä, ettemme ottaneet sirkusopiskelijoihin silloin vahvempaa kontaktia. Muihin osallistujiin otimme, ja harjoitimme paljon kyselemistä motivaation ja yhteenkuuluvuudenkin ylläpitämiseksi. Koskaan ei saisi olettaa, että kaikki asiat ovat kaikille yhtä selkeitä, sillä jos jäsen ei koe ympäristöään tarpeeksi turvalliseksi asettaakseen kritiikkiä tai lisää kysymyksiä, hän usein tyytyy epävarmuudessa vain seuraamaan tilannetta. Silloin ei myöskään voi tapahtua oppimisprosessia, eikä luovuuden ole mahdollista kehittyä.

## 8 YHTEENVETO

Suomalaisten hyvän englannin kielen taidon ollessa yleisesti hyvä kahden kielen käyttö projektissa ei tuottanut merkittäviä ongelmia. Kulttuurierot vaikuttivat sujuvuuteen yllättävän vähän, mutta ne on tämänkaltaisissa projekteissa aina tiedostettava ja otettava huomioon. Avajaisesityksen toteutuksessa, kuten tapahtumatuotannossa on yleistä, kyse oli pikemminkin uusien jäsenten liittamisestä tiettyjä tapoja omaavaan työryhmään, joka työskenteli vieraalla maaperällä. Tekijät olivat kulttuurialallekin ominaisesti avoimia uuden oppimiselle ja sopeutuivat nopeasti yhteisiin käytäntöihin. Wiion malli, jossa organisaatiot rakentavat itselleen sopivat viestinnän toimintatavat, on mielestäni elinehto kulttuurialan tuotannoille ja myös tärkeä osa avajaisesityksen toiminta-ajatusta. Yhteisön sisäinen kulttuuri oli kannustava, erilaisuutta vaaliva ja joustava, mikä oli korvaamaton piirre tuotannon erinomaiselle lopputulokselle. Johtajan rooli on kehittymisen, yhteisen päämäärän ja sen saavuttamisen kannalta erittäin tärkeä.

Ilman pääosin hyvin toiminutta ja ainutlaatuista yhteistyötä Walk the Plankin ja Turku 2011 -säätöön välillä tuotannon toteuttaminen ei olisi ollut mahdollista. Tahot täydensivät ja tukivat toisiaan vaikeissakin tilanteissa. Tarkkaa ja varsinkaan kirjattua viestintäsuunnitelmaa ei ollut, vaikkakin tavoitteita ja vuorovaikutusta korostava ihmishuuhdoteoria sekä joustavuutta ja sopeutuvuutta painottava soviteteoria ovat vahvasti sovellettavissa tuotannon strategioihin. Vakiintuneet käytännöt englantilaisen suunnitteluryhmän kesken mukautettiin nopeasti koko työryhmän tietoisuuteen ja toimintaan.

Etäisyyden vuoksi viestintä tuotannossa toteutettiin pääosin sähköpostein. Kirjallisten viestien tueksi otimme puhelut sekä monta väärinkäsitystä ja erityisesti aikaa säästäneet valokuvat. Tiedostot oli helppo koko ryhmän kesken jakaa internetpalvelimella. Tammikuussa alueen koon vuoksi radiolla käyty viestintä oli elintärkeää, ja sen vaatimat tietyt käytännöt saatiin selkeiksi - samaten ilmoitustauluilla tapahtunut passiivinen viestintä sekä suunnittelematon arkinen keskustelu kaikkien jäsenten välillä yhteisessä taukotilassa. Kokonaisuudessaan sisäinen viestintä onnistui mielestäni hyvin, mutta se vaati tuekseen sitoutuneen ja aktiivisen työryhmän. Iso epäkohta oli lii-

allinen joustaminen aikatauluissa. Nopeampi ja rohkeampi päätöksenteko olisi säästänyt aikaa ja kuluja.

Suurin merkitys tuotannon onnistumisella oli kuitenkin Walk the Plankin toimiva tapa sitouttaa työntekijänsä ja ylläpitää motivaatiota – yhteinen tavoite oli yksilön edun sijaan aina etusijalla. Ajatuksen tulisi mielestäni kantaa kulttuurituottajaa työssään projektista riippumatta. Jokaisen jäsenen kohdalla sitouttaminen ei onnistunut, ja vaikka olisimme voineet tehdä hieman enemmän työtä sen eteen ja lisätä sisäisen viestinnän tehoa varsinkin osallistujaryhmien kohdalla, uskon yhden vaikuttavan tekijän ongelmien ilmaantuessa olleen myös jäsenten kyky tai halu hankkia tietoa. Oma asenne ja aktiivisuus on yksi, varsinkin tuottajalla, tärkeimpiä ominaisuuksia työssä. Haasteita tulee olemaan aina. Mahdolliset uhat on vain tiedostettava, sillä niitä on mahdollista ennaltaehkäistä. Johtajan päätehtävänä on pitää työn hyvän tuloksen kannalta huolta, että tekijät ovat sitoutuneita yhteiseen tavoitteeseen ja motivoituneita antamaan panoksensa sen eteen. Aktiivisesti tuotannossakin harjoitettu aito kysely ja kuuntelu olivat mielestäni myös tärkeitä ja enimmäkseen onnistuneita. Yksi erittäin tärkeä osa yhteisön hyvinvointia on toimiva sisäinen viestintä, avoin viestintäympäristö ja luottava, kannustava ilmapiiri koko ryhmän sisällä - hierarkian jokaisella tasolla.



## LÄHTEET

- Cimo 2010. Ohjelmat / Kulttuuripääkaupunkien historia. Viitattu 26.3.2011  
[http://www.cimo.fi/ohjelmat/kulttuuri-ohjelma/kulttuuripaakaupunkien\\_historia](http://www.cimo.fi/ohjelmat/kulttuuri-ohjelma/kulttuuripaakaupunkien_historia)
- Cimo 2011. Ohjelmat / Euroopan kulttuuripääkaupunki. Viitattu 26.3.2011  
[http://www.cimo.fi/ohjelmat/kulttuuri-ohjelma/euroopan\\_kulttuuripaakaupunki](http://www.cimo.fi/ohjelmat/kulttuuri-ohjelma/euroopan_kulttuuripaakaupunki)
- Drucker, Peter F. (toim.) 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Euroopan parlamentti 2011. Parlamentti / Euroopan kulttuuripääkaupungit. Viitattu 26.3.2011  
<http://www.europarl.europa.eu/parliament/archive/staticDisplay.do?language=FI&id=1004>
- Hokkanen, Simo & Mäkelä, Tapio & Taatila, Vesa 2008. Alan johtajaksi. Porvoo: WSOY.
- Juholin, Elisa 1999. Sisäinen viestintä. Porvoo: WSOY.
- Juholin, Elisa 2009. Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Keighley, Lela 2011. Turku Debrief notes: palautepalaverin muistio. Email [kristiina.koskinen@gmail.com](mailto:kristiina.koskinen@gmail.com) 8.3.2011.
- Lahti, Leena 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Lamberg, Marika 2011. Organisaatiokysymyksiä avajaisista. Email [kristiina.koskinen@gmail.com](mailto:kristiina.koskinen@gmail.com) 5.4.2011.
- Leppänen, Sirpa & Pitkänen-Huhta, Anne & Nikula, Tarja & Kytölä, Samu & Törmäkangas, Timo & Nissinen, Kari & Kääntä, Leila & Virkkula, Tiina & Laitinen, Mikko & Pahta, Päivi & Koskela, Heidi & Lähdesmäki, Salla & Jousmäki, Henna 2009. Kansallinen kyselytutkimus englannin kielestä Suomessa : käyttö, merkitys ja asenteet. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 12.4.2011.  
<https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/22892>
- Murphy, Mark 2011. Question concerning the Turku 2011 Opening Show. Email [kristiina.koskinen@gmail.com](mailto:kristiina.koskinen@gmail.com) 12.3.2011.
- Puro, Jukka-Pekka 2002. Esimiehen viestintätaidot. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Turner, Ellen 2011a. Some stuff to be going on with. Email [kristiina.koskinen@gmail.com](mailto:kristiina.koskinen@gmail.com) 17.3.2011.
- Turner, Ellen 2011b. And finally.. the rest of the answers. Email [kristiina.koskinen@gmail.com](mailto:kristiina.koskinen@gmail.com) 15.4.2011.

Turun kaupunki 2011. Englantilainen Walk the Plank huipentaa Turun kulttuuripääkaupunkivuoden avajaiset. Artikkel. Viitattu 10.3.2011  
<http://www.turku.fi/public/default.aspx?contentid=152744&nodeid=4354>

Turku 2011 -säätö 2011a. Kulttuuripääkaupunkiesittely. Viitattu 26.3.2011  
<http://www.turku2011.fi/turku-2011/kulttuuripaakaupunkiesittely>

Turku 2011 -säätö 2011b. Turun kulttuuripääkaupunkivuoden näyttävät avajaiset tuovat tulta ja rakkautta Aurajoen ylle. Tiedote. Viitattu 10.3.2011  
<http://www.turku2011.fi/media/tiedotteet/turun-kulttuuripaakaupunkivuoden-nayttavat-avajaiset-tuovat-tulta-ja-rakkautta-aurajoen>

Pugh, Liz 2011. Edelleenlähetetty sähköpostiviesti Liz Pugh'ltä Ellen Turnerille 15.4.2011, lähde Turner, Ellen 2011b. Email [kristiina.koskinen@gmail.com](mailto:kristiina.koskinen@gmail.com) 15.4.2011.

Walk the Plank 2011. History. Viitattu 10.3.2011  
<http://www.walktheplank.co.uk/company/history>

